

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modification of the Processes of Employee Recruitment and Selection in a Chosen
Company

Student:	Tereza Jirušková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Jirušková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modification of the Processes of Employee Recruitment and Selection in
a Chosen Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018





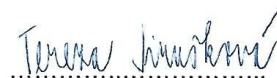
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 10. 5. 2018

Handwritten signature of Tereza Jirušková in blue ink, written over a dotted line.

Tereza Jirušková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, kterou byla Ing. Andrea Čopíková, Ph.D., za strávený čas, cenné informace, rady, připomínky a ochotné jednání, které mi napomohlo k vypracování bakalářské práce. Poděkování patří také Ing. Josefu Chovancovi za vstřícnost a poskytnutí veškerých informací týkající se společnosti.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1	Řízení lidských zdrojů a personální činnosti	6
2.1.1	Historický vývoj řízení lidských zdrojů	6
2.1.2	Činnosti personálního útvaru a role personalisty	8
2.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců	9
2.3	Získávání zaměstnanců	11
2.3.1	Definování požadavků	11
2.3.2	Zdroje získávání zaměstnanců	12
2.3.3	Metody získávání zaměstnanců	13
2.3.4	Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	16
2.3.5	Vyřizování žádostí uchazečů	17
2.4	Výběr zaměstnanců	19
2.4.1	Metody výběru	22
2.4.2	Dokumenty a formuláře používané při výběru	28
2.4.3	Konečná fáze výběru	29
2.4.4	Predikční validita výběrových metod	29
2.5	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	30
2.6	Právní hledisko získávání a výběru zaměstnanců	30
2.7	Shrnutí teoretické části	31
3	Charakteristika organizace	32
3.1	Historie	32
3.2	Charakteristika společnosti	32
3.3	Struktura současného stavu zaměstnanců společnosti	33
4	Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	
	38	

4.1	Průběh procesu získávání a výběru TH pracovníků	38
4.2	Zdroje a metody získávání zaměstnanců	39
4.3	Dokumenty požadované od uchazečů.....	40
4.4	Metody výběru zaměstnanců.....	41
4.5	Konečná fáze výběru vhodného uchazeče	43
4.6	Analýza dotazníkového šetření.....	44
5	Návrhy a doporučení	67
5.1	Získávání zaměstnanců.....	67
5.1.1	Metody a formy získávání	67
5.1.2	Výběr zaměstnanců	68
6	Závěr	69
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk	72
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je úprava získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Česká zbrojovka a.s. Teoretickou a především praktickou část zaměřím na pozice technicko - hospodářských pracovníků, z důvodu odlišnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců u dělnických pozic.

Cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. doporučit návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu systému získávání a výběru zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část tvoří podklad pro část praktickou.

Druhá kapitola je věnována teoretickému vymezení a problematice řízení lidských zdrojů, je zde popsán proces získávání a výběru zaměstnanců, kde jsou podrobně popsány zdroje, metody a faktory získávání zaměstnanců a výběru zaměstnanců. Tato část práce se také věnuje hodnocení úspěšnosti procesů a právním aspektům získávání a výběru zaměstnanců.

Ve třetí kapitole je popsána praktická část. V ní se nachází charakteristika České zbrojovky a.s., její historie a struktura současného stavu zaměstnanců. V rámci této části se také věnuji popisu a analýze procesů získávání a výběru zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola je věnována popisu a analýze současných procesů získávání a výběru TH pracovníků ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Údaje jsou získány formou osobního polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení pro nábor a vzdělávání dané společnosti a s ředitelem řízení lidských zdrojů. Součástí této kapitoly je dotazníkové šetření, jehož cílem je získat zpětnou vazbu od TH pracovníků, kteří v této společnosti pracují maximálně pět let.

Pátá kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení, které vycházejí z dotazníkového šetření a mají napomoci společnosti ke zlepšení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je popis řízení lidských zdrojů, personálních činností, dále popis procesu získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců. Kapitola je zaměřena i na právní hledisko získávání a výběru zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů a personální činnosti

Pod pojmem řízení lidských zdrojů je důležité si představit, že se jedná o určité pojetí, které v řízení organizace tvoří tu část, která je spojena s lidským faktorem v pracovním procesu. Řízení lidských zdrojů je jednou z nejpodstatnějších oblastí pro úspěšné fungování organizace a jednotlivce. Jde o přijímání rozhodnutí v oblasti lidských vztahů. Jedná se o soubor procesů, který se zabývá rozvojem a řízením lidských zdrojů. Obsahují celou řadu metod a kroků pro řízení lidských zdrojů. Jedná o práci s lidmi v organizaci jako například získávání a výběr zaměstnanců, formování, organizování a jiné.

Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že „řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Cílem řízení lidských zdrojů je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích. Velmi podstatné je, aby samotné řízení lidských zdrojů vycházelo ze dvou základních cílů. Prvním cílem je umožnit organizaci dosažení optimálních výsledků. Druhým cílem je poté přizpůsobit řízení organizace potřebám a nárokům pracovníků. K dílčím cílům patří například podpora talentovaných, kvalifikovaných a organizaci věrných lidí, snažit se vytvářet příjemné pracovní prostředí, navozování důvěry mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, uplatňování etických přístupů nebo vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v harmonii s organizační strategií (Lochmanová, 2016).

2.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

V organizaci jsou lidské zdroje nezbytnou složkou a jakousi hybnou silou, bez které by nemohla fungovat. Lidé představují ten nejvzácnější a nejcennější zdroj, jenž se v organizaci nachází. Postupem času se v organizacích vyvinulo chování vedení ke svým zaměstnancům. Zde by se dalo hovořit o řízení lidských zdrojů,

personálním řízení či personální práci. Tento historický vývoj řízení lidských zdrojů je zachycen na obrázku, viz Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Vývojové fáze práce s lidskými zdroji



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 2)

Personální administrativa je pokládána za nejstarší pojetí, které bylo považováno hlavně jako personálně – administrativní služba a aktivita založená převážně na kontrole nákladů. V této administrativě se do práce s lidmi či do personálního plánování a realizace tvorby strategie organizace zapojují minimálně linioví manažeři.

V *personálním řízení* se již objevuje i aktivní role personální práce. Rozvíjejí se personální útvary a v nich se utváří personální politika organizace. Personální práce však i v této fázi zůstává orientována zejména na vnitřní problémy. Společnost začíná být vnímána jako celek a projevují se v ní odbory, které kladou větší důraz na získávání a výběr zaměstnanců, podrobnou evidenci a rozvoj. Personální práce má spíše charakter operativního řízení.

Koncem 50.- 60. let 20. století se objevuje nové pojetí *řízení lidských zdrojů*, které bere v úvahu význam jednotlivce a jeho práce. Jedná se o „koncepční, řídicí práci“. Zaměstnanec je zde brán jako osoba mající své očekávání a potřeby. Je chápán jako nejpodstatnější výrobní vstup a motor fungování organizace. Řízení lidských zdrojů je také možné vyjádřit jako strategický a velmi dobře promyšlený přístup k řízení jednoho z nejdůležitějších statků v organizaci. Tímto statkem je lidský kapitál, který v organizaci svou přítomností přispívá k dosažení jejich cílů (Čopíková a kol., 2015).

2.1.2 Činnosti personálního útvaru a role personalisty

Personální útvar slouží k tomu, aby zajišťoval neustálou výkonnost organizace a kontroloval stabilní zdokonalování. Tohoto plnění je možné dosáhnout pouze stálým zlepšováním využití všech zdrojů, jako jsou materiální, finanční, informační či lidské. Hlavní úlohou každého personálního oddělení je zabývání se řízením lidských zdrojů. Má za úlohu vytváření harmonie mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst, počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci, formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů. Dalším úkolem je také optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání kvalifikace zaměstnanců. Jedním z úkolů je také dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Personální útvar by měl mít tedy přehled o všem, co se týká zaměstnanců a měl by se zaměřovat na následující oblasti:

- *vytváření a analýza pracovních míst* – specifikace pracovního místa, určení přesných požadavků, pravomocí a odpovědností týkajících se daných úkolů,
- *personální plánování* – plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a jejich rozvoje,
- *získávání, výběr a přijímání zaměstnanců* – připravování a zveřejňování informací o volných pracovních místech, sbírání a třídění materiálů o uchazečích, zařazování uchazečů do pracovního poměru, obeznámení nových zaměstnanců a jejich uvedení na pracoviště,
- *hodnocení zaměstnanců* – příprava vhodných hodnotících formulářů, časového rozvržení hodnocení, výběr metod hodnocení, organizování hodnotících rozhovorů, jejich vyhodnocování a archivace dokumentů z nich pořízených,
- *odměňování* – slouží k motivování pracovníků a k zabezpečení systému výhod pro zaměstnance,
- *rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru* – rozmísťování pracovníků na vhodné pracovní místo, povyšování či přeřazování na nižší pracovní pozici a propouštění,
- *pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání* – jednání mezi odbory a vedením organizace,

- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* – identifikace potřeb týkajících se vzdělávání, plánování, přípravy, samotné realizace a hodnocení vzdělávacích programů,
- *péče o zaměstnance* – vytváření vhodného pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kontrola pracovních podmínek, organizování sociálních služeb a volnočasových aktivit nebo služeb poskytovaných rodinným příslušníkům,
- *personální informační systém* – administrativa týkající se uchovávání, zpracování a analýzy dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, dokonalý přehled nad informačním systémem (Koubek, 2011).

Je velmi důležité, aby cíle a zásady, kterými se při této činnosti zabýváme, byly navzájem provázány, sladěny a aby se navzájem podporovaly.

Role personalisty je velice náročná a rozporuplná. Horváthová a kol. (2014, s. 14) uvádí, že „Personalisté jako HR business partneři zastávají čtyři role – strategického partnera, odborného specialisty, oblíbence zaměstnanců a zprostředkovatele změny.“

Jejich úkolem je sdělovat a vysvětlovat politiku, přemlouvat liniové manažery o nutnosti poskytování vzdělávání, pomáhat plnit vize a poslání organizace, přispívat k dosažení konkurenceschopnosti, informovat vedoucí zaměstnance a manažery o tom, jak mají provádět změny, navrhopvat inovace procesů probíhajících v organizaci, zabezpečovat dodržování všech zákonných norem týkajících se zaměstnanců a jiné. Sami personalisté mají velice malé pravomoci. Jedná se spíše o rady, pomoc a podporu. Velice často se nacházejí v nepříjemných situacích, kdy se ocitají mezi zájmy vedoucích, vedením celé organizace a zaměstnanci.

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

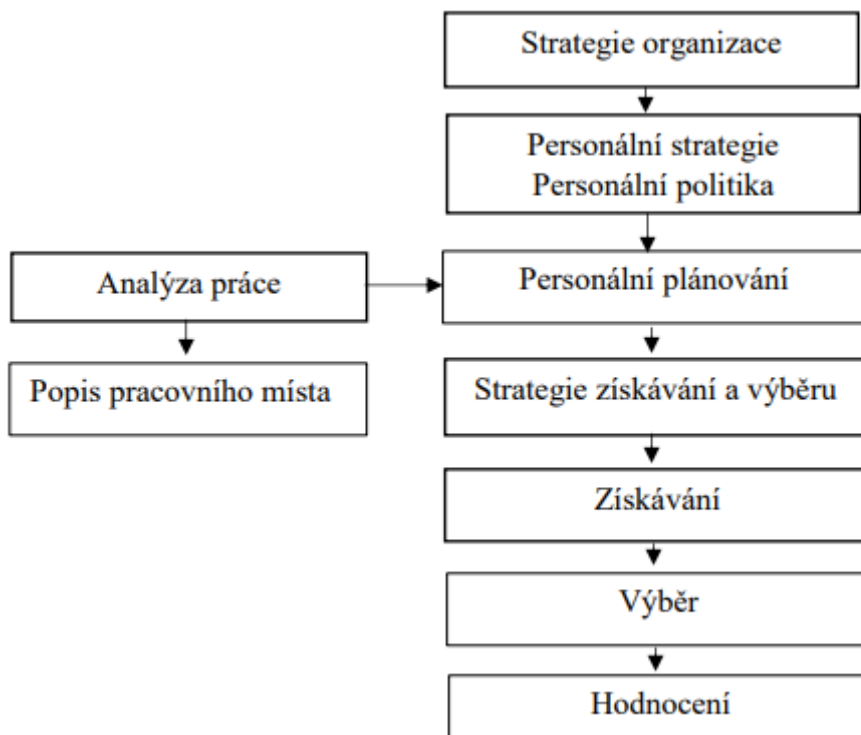
Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější úlohy v řízení lidských zdrojů. Snažíme se totiž najít takové osoby, které budou správnými lidmi na správných místech, osobami, jež budou splňovat požadavky, patřičnou kvalifikaci, vzdělání a dovednosti. Abychom poznali, jaké zaměstnance máme vyhledávat, je nutné mít k dispozici aktuální specifikace a popisy pracovních míst. Bez těchto dokumentů totiž nelze zajistit ani účinné získávání ani účinný výběr. Proces získávání a výběru by měl probíhat s co nejnižšími vynaloženými náklady. Hlavním cílem je

vyhodnotit každého uchazeče individuálně a dle jeho způsobilosti těmto požadovaným nárokům vybrat takového, který se projevuje jako nevhodnější. Je velmi důležité, aby při získávání a výběru pracovníků spolu spolupracovali personalisté a linioví nebo vrcholoví manažeři dané organizace.

V tomto procesu se jedná o řadu určitých kroků, které nás vedou k správnému výběru zaměstnance. Jednotlivé kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou znázorněny na Obr. 2.2. Proces se může skládat z těchto kroků:

1. Plánování lidských zdrojů
2. Provedení analýzy práce a zpracování popisů pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance na daném pracovním místě
3. Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců
4. Získávání zaměstnanců
5. Výběr zaměstnanců
6. Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi
7. Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců (Horváthová a kol., 2014).

Obr. 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 51)

Na začátku procesu získávání a výběru zaměstnanců by mělo být tedy personální plánování, při němž se snažíme dosáhnout vyrovnanosti mezi pracovními silami a použitelnými zdroji. Součástí tohoto plánování je také předpověď vývoje pracovních sil. Dalším krokem je zpracování strategie, zaměřující se na to, jakou pracovní sílu, za pomoci jakých metod, za jaké náklady, z jakých zdrojů či v jakém časovém horizontu budeme získávat a vybírat zaměstnance a zároveň stanovení zodpovědnosti všech osob účastnících se tohoto procesu. Prvořadým úkolem je především plánování strategických cílů, kterých chce organizace dosáhnout, posouzení počáteční situace a možnosti eventuálních změn.

2.3 Získávání zaměstnanců

Proces získávání pracovníků by měl probíhat v harmonii s předem vytvořenou strategií získávání a výběru zaměstnanců. Jedná se o podstatnou fázi ve formování pracovní síly organizace. Rozhodujeme zde totiž o tom, jaké pracovníky budeme mít v organizaci k dispozici. Je nutné si položit a odpověď alespoň na základní otázky týkající se této oblasti: Jaký je důvod pro získávání nových zaměstnanců? Potřebujeme skutečně nové pracovní síly? Jaké to s sebou nese náklady? Na jaké pracovníky se musíme při výběru zaměřit? Z jakých zdrojů budeme nové zaměstnance získávat? Veškeré otázky by měly být prodiskutovány jak s vedením, tak s vedoucími pracovníky příslušných oddělení, nebo dokonce i se samotnými zaměstnanci.

2.3.1 Definování požadavků

Řídící představitelé organizace si musí stanovit, jaké požadavky budou mít směrem k zájemcům o danou pracovní pozici. Těmi jsou například popis pracovního místa, stanovená specifikace pracovního místa a podmínky k dané pozici. Je nutné vymezit počty a kategorie osob, které organizace potřebuje. Tyto potřeby by měly vycházet z personálního plánu. Je-li potřeba obsadit nově vytvořené pracovní místo či vyměnit dosavadního pracovníka, je nutné prověřit, zda je tato potřeba odůvodněná. Konkrétní požadavky k danému pracovnímu místu podnik určí při popisu pracovního místa. Tyto informace slouží jako zdroj informací potřebných pro externí instituce, vytvoření inzerátů a pro posouzení uchazečů (Armstrong, 2015).

Popis pracovního místa musí obsahovat údaje o nabízeném místě a pracovních činnostech. Pracovní místo vymezuje celkový účel, vztahy nadřízenosti a

podřízenosti. Z důvodu obsáhlosti popisů pracovních míst se doporučuje zmiňovat jen základní charakteristiky popisu a specifikaci pracovního místa. Zdrojem informací o daném pracovním místě může být v malých podnicích nejvyšší vedoucí pracovník nebo současní zaměstnanci.

Specifikace požadavků na zaměstnance definuje dovednosti a znalosti, které musí jedinec mít, aby mohl práci vykonávat, a schopnosti, jež musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci provádět, odbornou přípravu, výcvik, praxi, která může být předpokladem pro úspěšné plnění pracovního výkonu nebo zvláštní požadavky. Těmito požadavky může být měnící se místo výkonu práce, obtížný pracovní režim, cestování a podobně.

Tyto informace o požadavcích jsou důležité pro potenciální uchazeče, z důvodu získání skutečného obrazu o pracovní pozici. V reálu je velmi podstatné nemít na zaměstnance přehnané požadavky. Stanovení vysokých nároků totiž může vyvolat problémy s přilákáním eventuálních zájemců. Na druhou stranu stanovení příliš nízkých požadavků může přinášet určité problémy, ale k této situaci dochází méně často.

2.3.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Velmi důležitá je při získávání zaměstnanců identifikace zdrojů a metod procesů jejich získávání. Průběh tohoto procesu a výběr metod je podmíněn tím, z jakých zdrojů bude dané pracovní místo obsazováno, zda ze zdrojů vnitřních, či vnějších.

Pokud bude pracovní místo obsazováno z **vnitřních zdrojů**, to je z řad vlastních zaměstnanců, je to projevem personální politiky organizace. Pro zaměstnance je tento přístup získávání motivujícím, a tím je tudíž zajištěna stabilita klíčových lidí. Tento druh získávání má v mnoha organizacích svá pravidla. **Výhodami** pro vnitřní zdroje je jednoznačně znalost silných a slabých stránek všech zaměstnanců, zvýšení motivace, loajálnosti zaměstnanců a dalších členů organizace. Organizace nemusí vynakládat vysoké náklady na adaptaci a školení, jelikož zaměstnanec organizaci zná. Zvyšuje se také návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků. Pracovní místo je proto rychleji obsazeno. Další výhodou je také motivace ostatních zaměstnanců. Mohou v tomto postupu vidět možnost profesního růstu. **Nevýhodami** je však fakt, že zaměstnanci jsou zasaženi provozní

slepotou, je zamezen přístup inovativních myšlenek, vybírá se pouze z omezeného kvanta pracovníků, současně soutěživost a postup v kariéře nemusí vždy pozitivně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. Lidé mohou být také povyšováni až do té doby, kdy už nejsou schopni úspěšně vykonávat úkoly, které jsou jim svěřovány. Rovněž může nastat situace, že členové týmu nebo oddělení povýšení zaměstnance odmítnou (Bláha a kol., 2013).

Druhým zdrojem pracovníků jsou **zdroje vnější**. Použijeme je, pokud nejsou k dispozici vhodní lidé z vlastních řad a je nutné hledat zaměstnance mimo organizaci. Mezi faktory, které ovlivňují počet uchazečů o pracovní místo, patří pověst organizace, aktuální situace na trhu práce, popis pracovního místa a další. **Výhodou** získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou například širší možnost výběru zaměstnanců, nové ideje, které noví zaměstnanci přinesou. Ve většině případů má nový pracovník vyšší pracovní nasazení a je rychleji uznán mezi současnými zaměstnanci. K **nevýhodám** patří, že noví zaměstnanci nejsou obeznámeni s firmou a pracovní pozicí, což se musí řešit následnou adaptací. Tím nám vznikají náklady na proces získávání zaměstnanců. Obsazení pracovního místa trvá déle, neboť je tento proces časově náročnější na přípravu. Mezi nevýhody patří rovněž často skutečnost, že noví zaměstnanci mívají představu vyššího finančního ohodnocení, zvyšuje se fluktuace a stres z přechodu na nové působiště (Čopíková a kol., 2015).

2.3.3 Metody získávání zaměstnanců

Volba správné metody je velmi podstatnou součástí získávání zaměstnanců. Při výběru je totiž nutné dát vhodným kandidátům na vědomí, že existují volná místa, a přilákat je. Výběr metody závisí na tom, z jakých zdrojů budeme čerpat (vnitřní, vnější), na požadavcích na pracovní místo, množství financí, které můžeme vynaložit, na aktuální a budoucí situaci na trhu práce. Technik pro získávání je velké množství. Většina společností nevyužívá pouze jednu z metod, ale často kombinaci několika (Koubek, 2015).

V případě že jsou zaměstnanci získáváni z vnějších zdrojů, můžeme použít následující metody a formy. Jednou z metod je **spolupráce s úřady práce**. Jedná se o formu získávání, která je pro danou organizaci méně finančně náročná. Velkou výhodou je zde to, že úřady práce poskytují mimo jiné i rekvalifikační kurzy. Úspěšnost však závisí na situaci na trhu práce v dané oblasti. Nevýhodou je také

malé množství uchazečů s vysokou kvalifikací, ti totiž dávají přednost jiným formám získávání zaměstnání (Urban, 2013).

Internetová inzerce je v dnešní době nejmodernější a nejvíce se rozmáhající metodou získávání zaměstnanců. Jedná se totiž o rychlejší způsob získávání zaměstnanců než tradiční inzerování. Existuje množství internetových stránek nebo portálů, kde mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Internet umožňuje posílat životopisy uchazečů o danou pozici, vyplňování požadovaných dotazníků a korespondenci mezi uchazeči a organizací. Mnoho společností také zveřejňuje nabídky práce na vlastních webových stránkách, kde mohou uchazeči také získat informace o organizaci samotné. Výhodou této metody je možnost podrobného popisu organizace, pracovního místa a požadavků na pracovníka. Další výhodou je také rychlost a nízké náklady. Nevýhodou je v tuto chvíli nedostatečné rozšíření této metody u nás, to znamená, že metoda neosloví všechny skupiny pracovníků (Urban, 2013).

Inzerce v médiích je metodou, kdy jsou volná pracovní místa zveřejňována v tisku, televizi či v rozhlasu. Inzerce může být zaměřena pouze na region, kde organizace působí, na oblast celého státu nebo může být i v mezinárodním měřítku. Záleží zde na tom, o jakou pracovní pozici se jedná. U této metody získávání může organizace inzerovat sama či spolupracovat s profesionální agenturou. Výhodou této inzerce je široká oblast oslovených uchazečů a oslovení i lidí, kteří zaměstnání aktivně nehledají. Nevýhodou jsou velké náklady na realizaci. To často ovlivňuje kvalitu podaného inzerátu.

Zprostředkovatelské agentury se nejčastěji používají k získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. Často čerpají z uchazečů, kteří jsou u nich zaregistrováni. Tyto organizace obvykle nabízejí mimo získávání zaměstnanců též i jejich předvýběr. Tento druh získávání zaměstnanců pomocí agentury je finančně hodně nákladný, ale zato velmi rychlý a efektivní.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je široce využívanou metodou. Organizace je v přímém spojení se středními školami, vysokými školami a dalšími vzdělávacími institucemi. Způsobů spolupráce se školami je velké množství. Patří mezi ně například smluvně dohodnutá podpora vybraného studenta již během jeho studia, nabídka stáží a praxí či vedení závěrečných prací. Výhodou je informovanost organizace. Ta ví, co může po absolventovi dané školy vyžadovat, jelikož většina

vzdělávacích institucí nabízí právě stáže, kde budoucí zaměstnavatelé mohou přezkoumat pověření a vzdělání absolventů. Vyhlédnutého studenta může důkladněji poznat a je o něm více informována než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání. Mezi nevýhody patří, že tyto uchazeče nemůže přijímat celoročně, neboť se jedná o absolventy škol a učilišť (DeCenzo a kol., 2015).

Pouliční inzerce patří mezi další formy inzerce. Jedná se o tzv. venkovní reklamu. Zpravidla jsou umístěny na takových místech, kde se pohybuje velké množství osob. Některé organizace využívají reklamu na autobusech, vývěskách v dopravních prostředcích, u silnic či na zastávkách. Výhodou jsou nízké náklady. Mezi nevýhody patří nevšimavost a lhostejnost lidí (Dale, 2007).

Sami se hlásící uchazeči je další z metod využívaných v organizaci, které mají dobrou pověst jako zaměstnavatelé a nabízejí velmi dobré pracovní podmínky či svým způsobem prestižní práci. Uchazeči se organizacím sami nabízejí, přicházejí či písemně podávají svou nabídku práce. Výhodou této formy je že se odstraňují náklady na inzerci. Nevýhoda spočívá v časové náročnosti a zkreslených představách uchazečů o organizaci (Horváthová a kol., 2014).

Doporučení zaměstnancem je celkem levný a častý způsob získávání zaměstnanců obvykle u menších organizací. Hlavním předpokladem je informovanost současného pracovníka o volném pracovním místě a jeho povaze. Uchazeče tak je možné často získat na základě doporučení spolupracovníků, kolegů z profese, přátel nebo známých. Je možno také využít simulačního nástroje jako je odměňování pracovníka, který případného uchazeče doporučil a přivedl. Mezi výhody patří to, že jsou osloveni pouze opravdu vhodní lidé. Nevýhodou může být omezené množství výběru uchazečů a nemožnost porovnání s ostatními. Tato metoda se nedoporučuje pro státní instituce (Urban, 2013).

Career Days a burzy práce jsou jednou z dalších možností, jak získat vhodného pracovníka. Mnoho organizací jako úřady práce, Obchodní a hospodářská komora nebo personální agentury proto pořádají burzy práce či kariérní dny. Kariérní dny jsou výběrovější metodou získávání pracovníků než burzy práce. Používají je především bohaté, prosperující a známé společnosti, které si tím zároveň tvoří lepší postavení na trhu a reklamu (Horváthová a kol., 2014).

Oslovení bývalých zaměstnanců se využívá především tehdy, pokud byl v minulosti s pracovníkem rozvázán pracovní poměr například v době

hospodářského poklesu, kompletní změny struktury podniku a při následné redukci počtu zaměstnanců v organizaci. Je také možné oslovit zaměstnance, kteří již odešli do důchodu.

Oslovení předem vytypovaných lidí je jednou z dalších metod. Je to technika, která závisí na manažerech, kteří znají osobně lidi na různých pozicích v konkurenčních organizacích a snaží se tyto osoby „přemístit“ do své organizace (Horváthová a kol., 2014).

Sociálních sítí jsou v současné době nejvíce frekventovaný nástroj při získávání zaměstnanců. Je zde velmi důležité kontrolovat, s kým obě strany jednají, zda se jedná o důvěryhodné strany. Pod pojmem sociální média jsou pro většinu osob internetové stránky LinkedIn, Facebook či Google+. Například sociální síť LinkedIn je určena pro získávání zaměstnanců a napomáhá zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku a mohou zde také přímo oslovovat uchazeče, kteří sem vkládají své životopisy a neustále je doplňují dle aktuálně získaných znalostí a zkušeností (Horváthová a kol., 2014).

Využívání externích služeb, jako Recruitment organizace, je možné, pokud chceme oslovit co největší množství potencionálních pracovníků. Nejčastěji jsou po vlastním výběru k přijetí doporučení 2-3 kandidáti na podobné úrovni. Konečné rozhodnutí poté závisí na manažerech zadávající společnosti. Velkou nevýhodou jsou vysoké náklady. Zástupci recruitment organizace si účtují dvojnásobek až trojnásobek běžné mzdy ve třech splátkách. Další externí službou je organizace typu Executive search (Head Hunting) neboli „Lovci hlav“. Jedná se o organizace, které hledají kandidáty na vyšší pozice. Oslovování jsou přímo vhodní kandidáti, kteří v dané chvíli nepřemýšlejí o změně zaměstnání. Osoby, které pracují v těchto organizacích, mají přehled o celém trhu práce vysoce specializovaných profesí a manažerských funkcí. Za tuto služby, které poskytují organizace typu Executive Search, se platby pohybují od trojnásobku obvyklé mzdy do $\frac{3}{4}$ roční mzdy (Horváthová a kol., 2014).

2.3.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Mezi **vnitřní faktory** patří *formulace a umístění nabídky zaměstnání*, kde se zaměřujeme například na formu, obsah či informační hodnotu. Dalším faktorem je *charakteristika*

pracovního místa, jež se týká především povahy pracovního místa, podmínek na tomto místě, výše postavení funkce, povinností, rozsahu pravomocí a místa práce. Další důležitou částí je *charakteristika organizace*, kam spadá např. i úspěšnost a pověst organizace. Musíme si všímat i platebních podmínek a benefitů, které společnost nabízí v porovnání s obdobnými firmami. V určitém směru může organizace tyto aspekty ovlivnit (Horváthová a kol., 2014).

K **vnějším vlivům**, na které nemůže mít organizace vliv, řadíme *ekonomické faktory*. Ty se odrážejí ve vývoji národního hospodářství. Mezi další můžeme řadit *demografické podmínky*, jako je porodnost a s ní spojená proměnlivost reprodukce pracovních zdrojů, prostorová mobilita. *Sociální faktory* souvisí obzvláště s hodnotami obyvatel. Ty se mění například u mladých lidí v závislosti na studiu či na pozdějším zakládání rodin. Ovlivňovat je může třeba i těhotenství žen. Jedním z faktorů jsou *technologické podmínky*, které souvisí s vytvářením nových zaměstnání a upravují nebo ruší stará zaměstnání. *Sídelní faktory* mají také vliv na získávání zaměstnanců. Jedná se zde o charakter osídlení v okolí organizace, upřednostňování určitých druhů sídel či prostředí s příznivějším životním prostředím. Posledním faktorem jsou *politické a legislativní podmínky*, které mohou přikazovat zaměstnávání určitých osob. Například zaměstnávání tuzemských pracovníků v zahraničí či cizinců v tuzemsku. Tyto podmínky zamezují diskriminaci uchazečů o zaměstnání (Horváthová a kol., 2014).

2.3.5 Vyřizování žádostí uchazečů

Bylo-li při získávání zaměstnanců využito zprostředkovatelských agentur, společností nabízejících služby spojené s tímto procesem, práce s vyřizováním žádostí nám zpravidla odpadá. Od takových subjektů totiž dostáváme seznam vhodných uchazečů pro danou pracovní pozici a tyto uchazeče stačí pozvat přímo k pohovoru do podniku.

V případě, že těchto služeb organizace nevyužívá, musí žádosti uchazečů vyřizovat sama a musí učinit několik kroků. V běžné praxi se můžeme setkat s tím, že uchazeči společně s žádostí o pracovní pozici zasílají také životopis. Většinou jsou po uchazeči požadovány dokumenty jako doklady o vzdělání a praxi, výpis trestního rejstříku, lékařské potvrzení o zdravotním stavu nebo vyplněný speciální dotazník organizace. Můžeme se setkat s dvěma typy dotazníků. Jednoduchý dotazník žadatelé vyplňují namísto životopisu a využívá se v případě, že je

obsazována nenáročná či manuální pozice. Druhým typem je otevřený dotazník. Typ tohoto dotazníku vyplňují uchazeči, kteří se ucházejí např. o manažerské pozice, vedoucí personálního oddělení či specialisty. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči více se rozepsat o svých zkušenostech, znalostech, zálibách, o svém předchozím zaměstnání, slabých a silných stránkách, vyhlídkách ve své budoucí kariéře, o svých největších úspěších či jak by mohl přispět podle svého mínění k úspěšnému vykonávání práce, o niž se uchází (Koubek, 2015).

V okamžiku, kdy po zveřejnění nabídky zaměstnání obdrží organizace uspokojivé množství odpovědí, určí se potřebná kritéria, která musí uchazeči splnit. Poté si vytvoříme seznam došlých žádostí s uvedením jména uchazeče a data přijetí jeho žádosti, informaci o přijetí žádosti a poznámky k následujícímu postupu. Roztříděním žádostí uchazečů určíme, zda splňují kritéria, či ne. Rozčlenění provádíme ve většině případů rozdělením kritérií do tří skupin. První skupinou jsou kritéria nezbytná, kdy potenciální uchazeč musí podmínky splňovat, aby mohl být pokládán za vhodného uchazeče. Druhým typem jsou velmi žádoucí kritéria, kde uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude upřednostněn. Třetím typem jsou kritéria žádoucí. Možný uchazeč, splní-li tato kritéria, bude vnímán kladně. Všichni uchazeči jsou po provedení rozboru rozděleni do tří skupin: vhodní, přijatelní a nevhodní. Ti uchazeči, kteří splní všechna tři výše uvedená kritéria, jsou považováni za velmi vhodné kandidáty na pracovní pozici a mohou být pozváni k pohovoru. Vhodných kandidátů by mělo být ideálně mezi čtyřmi až osmi uchazeči. V případě početnější skupiny dochází totiž k nízké efektivnosti výběru a časovým ztrátám. Pokud je vhodných uchazečů méně než čtyři, znamená to omezený výběr. Může však nastat situace, že se o nabízenou pracovní pozici uchází dokonce méně uchazečů (Armstrong, 2015).

Další částí při vyřizování žádostí uchazečů by mělo být vypracování programu pohovorů. Čas věnovaný této přípravě se bude měnit individuálně dle obsazovaného pracovního místa. Obvykle by mělo být dostatečné provádět pohovor třicet minut, ale v některých případech se může stát, že bude pohovor trvat šedesát a více minut. Je proto vhodné neplánovat si velké množství pohovorů na jeden den. I když se to nemusí zdát, vedení pohovorů je náročné a vyčerpávající. Ve snaze zvládnout více než pět či šest pohovorů během jednoho dne může být díky únavě nevhodně ovlivněna úroveň pohovorů. Je také vhodné si mezi jednotlivými pohovory nechat

časové rozestupy, kdy budeme mít možnost si zapsat potřebné poznámky a připravit se na pohovor s dalším uchazečem.

Jednou z částí vyřizování žádostí uchazečů je samotné uskutečňování pohovorů. Ve shodě s vytvořeným programem pohovorů je možné uchazeče, kteří splnili všechna kritéria a byli vybráni jako vhodní pro dané pracovní místo, pozvat k pohovoru. Nejčastěji bývají pozváni standardním způsobem, např. jsou požádáni, aby vyplnili dotazník pro uchazeče. Je proto vhodné, aby byly uchazečům poskytnuty informace o organizaci a daném pracovním místě, a tím se neztrácelo příliš času při pohovoru.

Podstatné je také zaměřit se na seznam zbývajících vhodných i přijatelných uchazečů a vybrat z nich ty, které si necháme v rezervě a odešleme jim takzvaný rezervační dopis. Uchazečům, které jsme nevybrali, zašleme standardní odmítavý dopis s poděkováním za jejich projevený zájem o danou pracovní pozici.

2.4 Výběr zaměstnanců

Koubek (2015, s. 166) uvádí, že „úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“

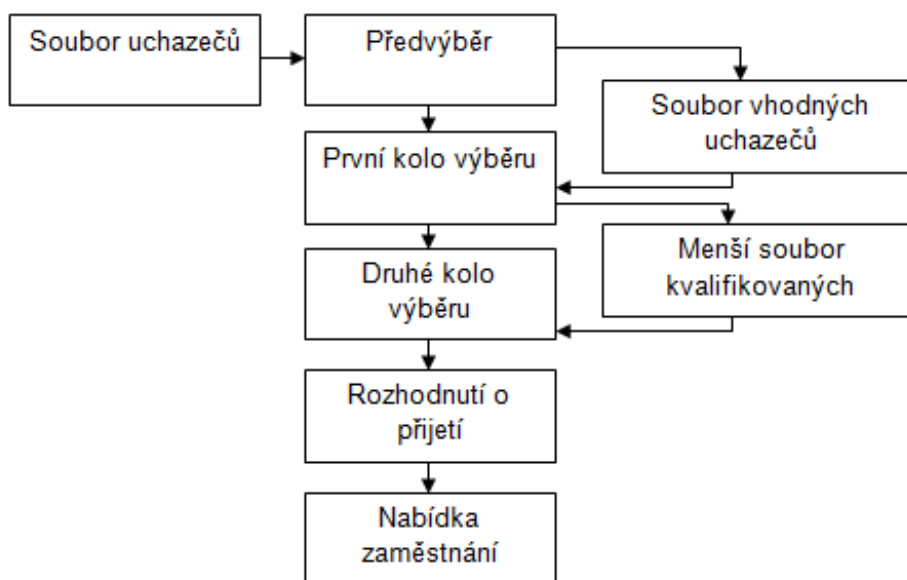
Hlavním úkolem při výběru zaměstnanců je nejlépe zvolit ty, kteří splňují požadavky dané organizace a budou nejen výkonní, ale budou též pracovat pro zaměstnavatele tak dlouho, jak se od nich očekává. Základem výběru je tedy porovnávání vlastností a předpokladů člověka s požadavky práce, kterou má vykonávat. Jelikož je výběr oboustranným procesem, je velmi důležité, aby si jak organizace vybrala správného uchazeče, tak i zájemce správnou organizaci (Čopíková a kol., 2015).

Z jednání organizace během celého procesu výběru by mělo být patrné, že si váží zájmu uchazečů, a proto by neměla mrhat jak svým, tak jeho drahocenným

časem. Organizace by se měla zaměřit na správné provedení procesu výběru zaměstnanců. To je ovlivněno hlavně vzděláním a zkušenostmi personalistů, psychologů a příslušných manažerů.

Postup při výběru zaměstnanců je podmíněn tomu, jaké pracovní místo obsazujeme, jak náročné je získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi. Při výběrovém procesu záleží na tom, z jakých zdrojů budeme čerpat, protože u výběru z vnějších či vnitřních zdrojů se tento proces liší. V případě čerpání z vnitřních zdrojů nebudou některé kroky prováděny. Tento proces výběru zaměstnanců je znázorněn na Obr. 2.3.

Obr. 2.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 58)

Předvýběr uchazečů o zaměstnání je základním cílem administrativního kola, kde probíhá prvotní výběr. Je zde prováděna analýza žádostí o zaměstnání a životopisů. Tyto dokumenty jsou často prvním spojením mezi uchazeči a budoucími zaměstnavateli. V tomto kroku se minimalizují zaujatá rozhodnutí a předchází se vyloučení pro danou pracovní pozici vhodného člověka. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin. První skupinou jsou velmi vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení. Další skupinou kandidátů, kteří budou do

výběrového řízení zařazení, pokud nebude dostačující počet velmi vhodných kandidátů. Poslední skupinou jsou uchazeči, kteří jsou nevhodní na danou pracovní pozici. Těm bude zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v dané organizaci.

Další částí výběrového řízení je **první kolo**. V této části procesu je nutné shromáždit o uchazečích další informace, které nám usnadní následné správné rozhodování. Vybíráme zde například mezi dvěma až třemi srovnatelnými uchazeči. Hlavním úkolem tohoto kola je zmenšení výběrového souboru uchazečů.

Druhé kolo výběrového řízení je závěrečným krokem. Za nejčastěji využívané metody v této části považujeme assessment centre a výběrový rozhovor. Obecně upřednostňovanou metodou při této fázi výběrového řízení je rozhovor. Jeho cílem je posoudit uchazečovy předpoklady vzhledem k pracovní pozici.

Další částí procesu je **rozhodnutí o přijetí**. Zde se vybírá mezi 2-3 kandidáty, kteří absolvovali druhé kolo výběrového řízení. Z předchozího kroku máme k dispozici řadu různých informací, které jsme si předem uspořádali stanoveným způsobem. V praxi se osvědčilo používání tzv. „hodnotícího formuláře uchazečů.“ Informace o uchazečích jsou vyhodnocovány, bodovány a výsledkem je pořadí kandidátů s určitým počtem bodů. Není však nutné přikládat tomuto hodnocení větší než orientační důraz. Po využití kvalitativního hodnocení, které se zakládá na zodpovězení vybraných otázek, si hodnotitel či skupina hodnotitelů dle individuálních preferencí utvoří reálné představy o tom, jak bude každý ze zájemců o pracovní pozici v organizaci fungovat v budoucnosti. Po této fázi můžeme přistoupit ke kvantitativnímu hodnocení. Zde využíváme jedno nebo více kritérií a tři metody porovnávání:

- *metoda zatřídění* – při jednokriteriálním porovnávání kandidátů metoda ANO – NE či zatřídění uchazečů do více skupin využijeme metodu A, B, C, D, kdy jednotlivá písmena vyjadřují vhodnost uchazeče,
- *metoda bodování a pořadí* – nutné definování stupnice a jejich hodnot
- *metoda párového srovnávání* – srovnávání zároveň více uchazečů v jednom nebo více kritériích, výsledkem je pořadí uchazečů.

Posledním krokem je **nabídka zaměstnání**, kdy nejlepšímu uchazeči musíme oznámit naše rozhodnutí. Nejpříjemnější variantou je, když je rozhodnutí organizace sděleno jak ústně, tak písemně společně s žádostí o stvrzení zájmu o zaměstnání

do předem stanoveného data. V této fázi také oznamujeme ostatním uchazečům, kteří neuspěli, že je nemůžeme zaměstnat z důvodu upřednostnění uchazeče, který lépe splnil kritéria pro požadovanou pozici. Je vhodné jim projevít díky za jejich zájem pracovat v organizaci. Můžeme také doplnit, že jejich žádost bude vedena v interní kartotéce uchazečů a v případě uvolnění podobného pracovního místa budou organizací kontaktováni (Horváthová a kol., 2014).

2.4.1 Metody výběru

Díky metodám výběru zaměstnanců můžeme zhodnotit vhodnost uchazečů na danou pracovní pozici a dokázat předpovědět efektivnost uchazeče na dané pracovní místo. K výběru zaměstnanců lze využít velké množství metod, ale ani jedna z nich nemůže naprosto zaručeně garantovat úspěšnost vybraného pracovníka. Smyslem kombinování metod je co nejvíce zvýšit pravděpodobnost tvrzení o silných a slabých stránkách uchazeče. V praxi využíváme nejčastěji kombinaci více metod, jelikož žádná není nejlepší ani univerzální. Mezi nejčastější metody patří výběrový rozhovor, výběrové testy, assessment centre a další níže zmíněné (Dvořáková, 2004).

A. Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor patří mezi základní metodu při výběru zaměstnanců. Jedním z nejdůležitějších hledisek pro to, aby byl pohovor kvalitní, je nezbytnost přípravy a stanovení přesně dané struktury. Pohovor obsahuje hlavní tři cíle. Prvním cílem je získat dodatečné a hlubší informace související s uchazečem. V této fázi je třeba zjistit, jaké jsou pracovní cíle, očekávání uchazeče a ověřit údaje získané z písemných dokumentů. Druhým cílem je poskytnout informace o organizaci a daném pracovním místě. Je velmi podstatné, aby uchazeč o zaměstnání získal reálnou představu o nabízeném pracovním místě. Posledním cílem je zhodnotit osobnostní profil uchazeče (Koubek, 2015).

Výběrový rozhovor je možné rozdělit podle množství a struktury účastníků. **Individuální rozhovor** neboli rozhovor 1+1 je rozhovor, který je veden mezi uchazečem a potenciálním přímým nadřízeným či personalistou organizace. Jedná se ve skutečnosti o diskuzi mezi čtyřma očima. Při tomto typu rozhovoru panuje otevřenější atmosféra, může však docházet k předpojatému hodnocení uchazeče. Rozhovor 1+1 je nejvíce vhodný pro uchazeče, kteří jsou dosazováni na méně kvalifikovanou pozici. Dalším typem je **rozhovor před komisí** (panelem

pozorovatelů). Někdy se rovněž můžeme setkat s názvem rozhovor 2+1. Komise je složena z tří až čtyř osob, které perfektně znají požadavky k obsazovanému pracovnímu místu. Komise by měla být tvořena přímým nadřízeným daného pracovního místa, personalistou a psychologem. Jelikož uchazeče posuzuje více osob, je tato metoda všestrannější a objektivnější, ale pro uchazeče mnohem více stresující. **Postupný rozhovor** patří také k jednomu z výběrových pohovorů. Jedná se o sérii rozhovorů 1+1, která probíhá s různými tazateli. Hlavním cílem je vyhnout se chybám a využít výhod, které jsou charakteristické pro předchozí dva typy. Mezi nevýhody patří menší spontánnost odpovědí a časová náročnost. Posledním typem rozhovoru dle množství a struktury účastníků je **skupinový rozhovor**. Jedná se o rozhovor, který probíhá mezi skupinou uchazečů a jedním nebo více tazateli. Tazatelé vyhodnocují chování uchazečů ve skupině. Tím se šetří čas obou zúčastněných stran. Nevýhodou však je, že neumožní všestranné posouzení každého z přítomných uchazečů, a tím tak může dojít k riziku, že posuzovateli unikne nejvhodnější kandidát (Koubek, 2015).

Druhou možností, jak lze výběrový rozhovor rozčlenit, je dle obsahu a průběhu. Jednou z forem je **nestrukturovaný rozhovor**, jinak řečeno volně plynoucí rozhovor. U tohoto typu je časový rozvrh a postup stanoven až během pohovoru. Cíle jsou stanoveny okrajově nebo nejsou vymezeny vůbec. Nejedná se o vhodnou formu pohovoru, neboť může být ovlivněn subjektivním postojem a uchazeči nemají stejnou šanci. Druhou variantou je **rozhovor strukturovaný**, kde je předem připraven časový rozvrh, pořadí i přesné znění otázek. Veškeré otázky jsou položeny všem uchazečům a odpovědi jsou vyhodnocovány pomocí předem připravených typových odpovědí. Jedná se o standardizovaný typ rozhovoru. U strukturovaného rozhovoru nemůže tedy dojít k zaujatému přístupu k uchazečům a zvyšuje se zde tedy šance u uchazečů, že budou hodnoceni bez ohledu na hodnotitele. Mezi nevýhody patří časová náročnost přípravy a složitější posouzení osobnosti uchazeče. Posledním typem je **polostrukturovaný rozhovor**, který se snaží využít výhod a vyhnout se nevýhodám předchozích dvou typů. Tato forma může mít dvě podoby. V první podobě polostrukturovaného rozhovoru jsou jasně dané cíle, kterých by měl tazatel rozhovorem dosáhnout. Nejsou však pevně dány otázky užitě při vedení tohoto pohovoru. Tazatel volí otázky operativně vzhledem k nastalé situaci. Může jimi získat doplňující, přesto však velmi důležité informace o uchazeči. V druhém případě této

formy rozhovoru vede tazatel strukturovaný rozhovor s předem stanovenými otázkami, přes které plynule přejde na nestrukturovaný rozhovor. Obě části však mají pevně stanovený časový limit (Koubek, 2015).

Další možností rozdělení výběrových rozhovorů je podle jejich zaměření. Můžeme rozlišovat **behaviorální rozhovory**, kdy jsou uchazečům pokládány otázky, které je vyzývají k popisu jejich chování v konkrétních pracovních situacích. Druhou možností jsou **biografické rozhovory**. V rámci těchto rozhovorů jsou postupně hodnoceny předchozí zkušenosti uchazečů. Jedním z dalších typů je **situační rozhovor**. V tomto případě jsou uchazečům pokládány situační otázky s cílem zjistit, jak by byli schopni řešit zvláštní pracovní situace. Posledním typem v tomto rozdělení je **stresový rozhovor**. Uchazeči o pracovní místo jsou vystavováni emocionálně zatěžujícím situacím nebo jsou jim pokládány nepředvídané a obtížné otázky. Cílem je zjistit, jak budou reagovat na stres (Horváthová a kol., 2014).

K nejobvyklejším pochybením při vedení rozhovoru dochází při snaze vybrat nejlepšího kandidáta. Často se tazatelé dopouštějí toho, že nejsou na rozhovor dostatečně připraveni, rozhovor není předem jasně strukturován, tazatelé si v průběhu nedělají poznámky a jsou pokládány otázky, které diskriminují uchazeče. K nejčastějším chybám se řadí **předsudky**, které má tazatel vůči určité skupině eventuálních zaměstnanců. Mezi tyto skupiny mohou patřit například ženy. Ty bývají často diskriminovány. Dalším pochybením je tzv. **haló efekt**. Tento efekt je vyvolán prvním dojmem. Na tazatele působí například reprezentativní oblečení, správné vystupování a hodnověrné chování. Dotazující má tak sklon si pozitivně vykládat získané informace. Opakem tohoto efektu je **horn efekt**. Další chybou, která může nastat, je **efekt zrcadla**. Tento efekt je způsoben tím, že tazatel má tendenci ztotožňovat se se stejnými lidmi jako je on sám. Problém nastává, když osoba, která provádí výběrové řízení, věnuje především pozornost společným znakům a nevěnuje pozornost podstatným informacím, jež se týkají budoucího zaměstnání. **Rychlé úsudky** jsou chybou týkající se uchazeče, která může nastat během prvních pěti minut. Tento úsudek je pak velmi zřídka možné změnit, jelikož je tazatel natolik přesvědčen o vhodnosti kandidáta. Mezi další chyby řadíme i **sérii uzavřených otázek**. Vedoucí výběrového rozhovoru kladou velké množství uzavřených otázek, a proto je množství získaných informací hodně nízké a odměřené. Chybou jsou také **sugestivní otázky**, které ovlivňují uchazečovu odpověď (Čopíková a kol., 2015).

Mezi *výhody* výběrových rozhovorů patří setkávání se tváří v tvář, takže tazatel může zhodnotit, jak by se žadatel začlenil do organizace. Jednou z výhod je možnost klást uchazeči otázky zaměřené na jeho dosavadní zkušenosti a usoudit, zda odpovídá požadavkům. Ke kladům řadíme také variantu, kdy je uchazeči poskytnuta reálná představa o pracovním místě a kdy má možnost ujasnit si otázky týkající se kariérního růstu, podmínek zaměstnání a možného dalšího vzdělávání. Další výhodou je rovněž to, že rozhovor nám umožňuje průběžně sledovat komunikační dovednosti a neverbální projevy, při nichž sledujeme gestikulaci, mimiku či držení těla. Tyto znaky nás mohou upozornit na uchazečovy osobnostní rysy, kterými jsou například průbojnost, sebedůvěra a podobně (Armstrong, 2015).

Nevýhodami této metody je nedostatečná validita ve smyslu prognóz budoucího výkonu uchazečů. Další nevýhodou je též schopnost tazatele. Někteří lidé si myslí, že vedení rozhovorů provádějí dobře, ale přitom tomu tak není. Většina nevýhod se pojí s nestrukturovanými rozhovory. Tomu je možné se vyvarovat kvalitnější přípravou osob vedoucích dané rozhovory, popřípadě účastí většího počtu dotazujících se. Tím se vyvarujeme předpojatosti a subjektivního pohledu na kandidáta na dané pracovní místo (Armstrong, 2015).

B. Výběrové testy

Získávají se zde podstatnější informace o charakteru osobnosti, jeho schopnostech a znalostech. V rámci výběrových testů mohou být uplatněny psychologické testy, které mají více variant.

První variantou jsou testy *mentálních schopností* neboli výkonové testy. Do této skupiny patří testy inteligence, jež měří řadu duševních schopností, které pomáhají člověku zvládnout různé intelektuální úlohy vyžadující schopnost uvažování a vědění. Jsou nastaveny tak, aby bylo možné rozpoznat uchazečovy verbální schopnosti, jeho schopnosti numerického myšlení, prostorového vidění a jiné. Výsledkem inteligenčních testů bývá často skóre, které může být porovnáváno se skórem členů populace. Velice často je toto skóre uváděno jako inteligenční kvocient, tedy IQ. Ten vyjadřuje poměr mentálního a skutečného věku uchazečů. Shoduje-li se mentální věk, který se určuje na základě testu IQ, s věkem skutečným, je IQ rovno 100. Výhodou těchto testů je to, že v dnešní době mohou probíhat i online (Armstrong, 2015).

Druhou variantou jsou *testy osobností*, které se zaměřují na osobnost jedince na jeho pracovní pozici. Prostřednictvím testů se zkoumá jedincovo chování v dané situaci. Jedním z typů osobnostních testů jsou dotazníky. Zde mají uchazeči na výběr z řady otázek. Je zde možno zvolit z více možných odpovědí tu, která je pro něj nejvíce vyhovující. Mezi výhody těchto testů patří vyhnutí se předpojatosti, která se může často vyskytnout při pohovorech tváří v tvář (Armstrong, 2015).

Další skupinou jsou *testy schopností*, kdy se zjišťuje, jaké znalosti jsou lidé schopni uplatňovat, jakých výsledků jsou schopni dosahovat či jakou práci jsou schopni zastávat. Těmito testy lze měřit numerické, verbální, prostorové a mechanické schopnosti (Armstrong, 2015).

Testy způsobilosti jsou poslední skupinou. Týkají se konkrétního zaměstnání. Výsledkem je zjištění, zda uchazeč je schopen danou práci vykonávat, či nikoli. Uchazeč je například požádán o předvedení konkrétní pracovní činnosti či o vyřešení konkrétní situace. Takovéto prověřování může probíhat pouze u uchazečů, kteří již byli s prací seznámeni nebo s ní mají předchozí zkušenosti (Armstrong, 2015).

Výhodami všech testů je rychlost, přesnost vyhodnocení a možnost získat informace o aktuální úrovni dovedností pro danou obsazovanou pozici. Nevýhodou je časová náročnost přípravy testů (Armstrong, 2015).

Aby mohly být testy všeobecně použitelné, musí splňovat určité parametry, kterými jsou:

- *validita* – jde zde o to, zda se testem zjišťuje skutečně to, co se očekává a způsob jakým je zjišťování prováděno,
- *reliabilita* – jedná se o spolehlivost testu. Chceme, aby byly výsledky měření konzistentní s danou technikou a aby i při opakovaných měřeních byly získávány shodné nebo zhruba shodné výsledky,
- *standardizace* – testování a vyhodnocení musí probíhat vždy podle stejných stanovených způsobů,
- *objektivita* – samotný postup a vysvětlení výsledků není závislé na osobě, která tyto aktivity realizuje (Horváthová a kol., 2014).

C. Assessment centre

Metoda assessment centre je komplexní metodou, která je založena na pozorování a posouzení účastníků výběrového řízení podle předem určených kritérií

skupinou hodnotitelů. Využívá se také při hodnocení, vzdělávání či rozvoji zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů, u kterých se během stanoveného období, většinou jeden nebo dva dny, snaží získat komplexnější pohled na vhodnost jednotlivých členů. Optimální velikost skupiny je pět osob, dvanáct uchazečů tvoří přípustné maximum. Hlavní zásadou je nezávislé hodnocení kandidáta více osobami. Nejvhodnějším počtem jsou čtyři pozorovatelé. Každý z nich samostatně sleduje žadatele o zaměstnání při prováděných činnostech. Assessment centra se především zaměřují na vzorek chování, který je výchozí jednotkou metody. Vzorek je získáván pomocí modelových a zkouškových situací. Uchazeči například řeší uměle navozené pracovní situace, každodenní možné problémy, prezentace, hrají role, řeší případové studie či rozhovory. Výhodami této metody je získání většího množství informací o uchazečích než při tradičním pohovoru. Další výhodou je i možnost zároveň posoudit větší počet osob na základě jednotné metodiky. Nevýhodou využívání assesment centre jsou poměrně vysoké náklady a časová náročnost (Čopíková a kol., 2015).

D. Grafologie

Grafologie neboli rozbor písma patří mezi okrajovou metodu výběru zaměstnanců. Jde zde o posuzování osobnostních vlastností uchazečů na základě rozboru jejich písma. Grafolog nevytváří úplný grafologický rozbor, ale soustředí se jen na požadovaná kritéria. Kritérii jsou například míra psychické zátěže, sebeovládání, kreativita, vůdčí nebo organizační schopnosti. Veškerá kritéria se odvíjí od požadavků zaměstnavatele. Velkou výhodou této metody je, že ji lze použít bez souhlasu uchazeče. Nevýhodou je ovšem náročnost výkladu znaků tohoto psaného vyjádření (Horváthová a kol., 2014).

E. Reference

Reference jsou v současné době velmi žádanými. Jedná se o hodnocení uchazeče jinou, spolehlivou osobou, například nadřízeným z předchozího zaměstnání nebo doporučením ze škol, které uchazeč absolvoval. Můžeme se setkat jak s písemným doporučením, hodnotící stupnicí, tak i s telefonickým hovorem. Tato metoda se používá k potvrzení pravosti informací, které o sobě uchazeč sám uvádí, popřípadě k jejich doplnění. Nevýhodou metody je, že reference mohou být často zkreslené a nemusí se jednat o objektivní hodnocení, protože referující nemá o tohoto pracovníka zájem a snaží s ním ukončit pracovní poměr (Bělohávek, 2016).

F. Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je také zahrnováno do metod výběru zaměstnanců. U této metody uchazeči o pracovní místo prokazují organizaci, tedy hodnotitelům, své kvality a pracovní způsobilost. Organizace přijme dva či více pracovníků a z nich během zkušební doby je vybrán ten nejvíce vhodný kandidát. Ostatní kandidáti jsou poté propuštěni. Výhodou je, že vidíme budoucího zaměstnance v pracovním procesu. Nevýhodou této metody je organizační náročnost, nákladnost a bezohlednost vůči uchazečům, kteří nejsou vybráni (Koubek, 2015).

G. Lékařské vyšetření

Tato metoda patří mezi doplňkové metody. Využívá se především při obsazování specifických pracovních pozic. Účelem lékařského vyšetření je odhalení fyzické kondice kandidáta. S vývojem technologií se lékařská zkouška stala diversifikovanou. Můžeme sledovat například jak přítomnost nelegálních léků, tak provádět genetické vyšetření. Velmi mnoho organizací se chrání tímto způsobem před osobami, jejichž zdraví by mohlo být v souladu s vykonáním práce zhoršeno nebo dokonce ohroženo (Aswathappa, 2008).

2.4.2 Dokumenty a formuláře používané při výběru

Tyto dokumenty a formuláře usnadňují rychlejší orientaci v osobních informacích jednotlivých uchazečů. Nejčastěji se setkáme s následujícími.

A. Životopis

Životopis je velmi oblíbená metoda výběru zaměstnanců. Nepoužívá se ve většině případů samostatně, ale v kombinaci s jinou metodou. Hodnotitelé se zaměřují především na informace týkající se dosaženého vzdělání a na praxi uchazeče. V reálu se můžeme setkat s třemi typy. Prvním je *volný životopis*, kdy obsah i struktura závisí na samotném uchazeči. Další možností je *polostrukturovaný životopis*, kdy je uchazeč zhruba informován, co by mělo být uváděno. Nejčastěji se tyto požadavky týkají vzdělání a praxe, ostatní informace záleží čistě na uchazeči. Třetí možností je *strukturovaný životopis*, u kterého se po uchazeči v podstatě vyžadují stejné informace, jaké udal v případě dotazníkového šetření ze strany potencionálního zaměstnavatele. Aby byl strukturovaný životopis pro organizaci přínosný, měla by si sama stanovit jeho strukturu a uchazeče s ní seznámit, případně

mu sdělit informaci, kde může formulář s požadovanou strukturou najít (Koubek, 2015).

B. Dotazník

Dotazník je jednou z metod výběru. Jde o písemnou formu sběru informací týkajících se uchazeče, kterou používají většinou velké organizace. Dotazník má velkou přesnost v tom, že se od uchazeče požadují přesné informace. Touto metodou se snažíme získat informace o stávajícím pracovním poměru, vzdělání (délce studia, názvu školy či oboru), dalším odborném vzdělání (odborné kurzy), jazykových znalostech, termínu ukončení pracovního poměru nebo například také o nejdříve možném termínu nástupu na novou pracovní pozici. Každá organizace si vytváří svůj originální dotazník. V současné době se také stále častěji využívá elektronické dotazování. Velkou výhodou je časová nenáročnost při vyplňování a rychlé vyhodnocení. Mezi nevýhody patří časová náročnost při tvorbě a malá možnost kreativního vyjádření se uchazeče.

2.4.3 Konečná fáze výběru

Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání je podstatným stádiem konečné fáze výběru zaměstnanců. Je totiž časté, že uchazeči poskytují případným zaměstnavatelům nepravdivé a nesprávné informace jak o svých zkušenostech, vzdělání, tak o kvalifikaci. Proto je vždy velmi důležité, aby byly zkontrolovány skutečnosti, které uchazeči uvádějí. Při této kontrole je možné se obrátit na předchozího zaměstnavatele, univerzitu nebo prověřit registr dlužníků a rejstřík trestů.

Armstrong (2015, s. 294) tvrdí, že „závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jste získali uspokojivé reference a uchazeč absolvoval lékařskou prohlídku, například pro účely penzijního a životního pojištění nebo proto, že daná práce vyžaduje určitou fyzickou zdatnost a zdravotní způsobilost. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva.“

2.4.4 Predikční validita výběrových metod

Predikční validitou se rozumí měření kvality výběrových metod. Metody výběru mají různou výši validity. Obvykle se udává, že vyšší validitu mají assessment centra či ukázky samotné práce prezentované samotným uchazečem na rozdíl od doporučujících dopisů. Hodnota validity se měří pomocí analýzy. Porovnává se

hodnocení uchazečů s pozdějšími reálnými výkony. Tato hodnota nabývá hodnot od 0 do 1. Hodnota 1 vyjadřuje skvělou predikční validitu. Čím blíže je hodnotě 1, je metoda úspěšnější. Žádná z dosud používaných metod nedosahuje hodnoty 1, tudíž je tato hodnota pouze teoretická. Predikční validita 1 by totiž znamenala 100 % pravděpodobnost úspěchu kandidáta vybraného na základě příslušné metody na vybrané pracovní místo. Ve skutečnosti nabývá-li predikční validita hodnoty 0,3 a vyšší, je považována za úspěšnou. Obecné pravidlo pro vztah mezi výběrovou metodou a validitou však neexistuje, pokaždé to totiž závisí na daných podmínkách.

Mezi metody výběru s nižší predikční validitou patří dokumenty uchazečů, kdy validita dosahuje hodnot 0,14 stejně tak jako nestrukturovaný rozhovor. Kdežto metody výběru s vyšší predikční validitou mohou nabývat hodnot 0,45, jako je tomu u výkonových testů či assessment centre (Horváthová a kol., 2014).

2.5 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Nejvýznamnějším cílem každé organizace je dosažení efektivnosti každého procesu a ani u procesu získávání a výběru zaměstnanců tomu není jinak. Jelikož do tohoto procesu vkládáme určité prostředky, měl by být hodnocen z hlediska efektivnosti. Z tohoto důvodu používáme řadu ukazatelů. V praxi se můžeme setkat například s počtem žadatelů o přijetí, s počtem žadatelů pozvaných na výběrový pohovor, s počtem učiněných nabídek, s počtem nově přijatých zaměstnanců, průměrnou délkou setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru, s podílem žen jako uchazeček na celkovém počtu zastoupení žen v populaci a dalšími. S tímto procesem souvisí také nezanedbatelné množství nákladů. Především se jedná o náklady vynaložené na osoby podílející se procesu získávání a výběru zaměstnanců, náklady na komunikaci s úřady práce, náklady na inzerci, administrativní náklady a jiné (Horváthová a kol., 2014).

2.6 Právní hledisko získávání a výběru zaměstnanců

Neoddělitelnou součástí procesu získávání a výběru zaměstnanců je dodržování právních předpisů. V rámci organizace je nutné hodnotit také otázku týkající se stejných podmínek pro muže a ženy, národností, vyznání, sexuální orientace, věku a jiných. Jedná se o shodné přístupy u pracovních pohovorů, o shodné mzdové ohodnocení a rovné příležitosti při vzdělávání či kariérním postupu.

Dodržování zákonů jako je zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a tzv. antidiskriminační zákon – zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Oblast rovného zacházení a diskriminace také řeší právní úprava zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, a Listina základních práv a svobod nebo řada mezinárodních úmluv, které jsou pro Českou republiku závazné. Je tedy důležité se již při samotném procesu získávání a výběru zaměstnanců na tato právní hlediska zaměřit a při popisu požadavků na pracovní pozici se vyvarovat případné diskriminaci. Nabídka práce by měla být inzerována genderově neutrálním způsobem a neměla by stanovovat rodinný stav apod. Pokud by se zaměstnavatel choval diskriminačně a nepatřičně, zaměstnanec se může bránit právní cestou, žádat patřičné omluvy, ba dokonce žádat finanční náhrady (Horváthová a kol., 2014).

2.7 Shrnutí teoretické části

Teoretická část je věnována procesu získávání a výběru zaměstnanců za pomoci odborné literatury. Je v ní popisováno řízení lidských zdrojů a personální činnosti, kterým se personalisté v rámci náplně své práce věnují a kterými by se měli zabývat. Dále je tato část zaměřena na samotný proces získávání a výběru zaměstnanců. Jsou v ní definovány požadavky na kandidáty, popsány zdroje, metody a faktory získávání zaměstnanců. V následující části jsou podrobně charakterizovány metody výběru, které jsou velmi důležité pro výběr správného uchazeče na danou pozici. Nechybí zde ani popis predikční validity jednotlivých výběrových metod a právní hledisko získávání a výběru zaměstnanců.

3 Charakteristika organizace

Cílem kapitoly je přiblížení historie, charakteristiky společnosti a seznámení se strukturou současného stavu zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.

3.1 Historie

Založení společnosti Česká zbrojovka a.s. se datuje k polovině roku 1936 jako pobočného závodu České zbrojovky a.s. Strakonice. Rozhodnutí o výstavbě zbrojního závodu v Uherském Brodě vzniklo po jednáních ministerstva národní obrany se zbrojařskými koncerny. Nejvyšší rada obrany státu rozhodla o přemísťování průmyslu pro obranu státu do vnitrozemí země kvůli bezpečí a především kvůli obavám z nacistického Německa. Při těchto jednáních se také rozhodovalo o České zbrojovce ve Strakonici, kde se v tu dobu vyráběly armádní pistole, letecké kulomety a další programy.

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost Česká zbrojovka a.s. sídlící v Uherském Brodě, kterou často najdeme pod zkratkou ČZUB, je tradičním producentem ručních palných zbraní. Jedná se o společnost, která je jedním z největších světových výrobců. Společnost si tuto pozici upevnila na trhu i tím, že rozšířila portfolio svých produktů, které dodává zákazníkům do více jak sto zemí světa.

Původně byl podnik založen za účelem výroby ručních vojenských zbraní, ale posléze byla výroba rozšířena o výrobky, které byly pro civilní použití. V současné době tato společnost zvyšuje objem své výroby. Je rozšiřován jak sortiment ručních zbraní, tak i jejich jednotlivých druhů a různých modifikací. Nejpodstatnějším rysem zbraní je jejich přesnost, kvalita a dlouholetá spolehlivost. Tím si společnost udržuje zákazníky a neustále stoupá zájem o nákup.

Kvůli trvalému zlepšování kvality a vlastností zbraní investuje každoročně Česká zbrojovka velké finanční náklady do nákupu nejnovějších technologií, a to především v oblasti výpočetní techniky a numericky řízených obráběcích strojů. Díky těmto technologiím, je možné okamžitě reagovat na potřeby na trhu a zaměřit se na vývoj nových výrobků. Strategie společnosti je založena v první řadě na plnění požadavků zákazníka, na kvalitě a ceně jednotlivých výrobků.

V současné době se společnost zabývá také ochranou životního prostředí a ve své environmentální politice se snaží klást důraz na zlepšování životních podmínek. Tento aktivní přístup požaduje i od svých zaměstnanců.

Česká zbrojovka a.s. patří mezi nejstabilnější a největší zaměstnavatele Zlínského kraje. Významně se tedy podílí na udržování společenské stability.

3.3 Struktura současného stavu zaměstnanců společnosti

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. k lednu 2018 činil 1746. V tomto počtu jsou zahrnuti dělníci a technicko – hospodářští pracovníci.

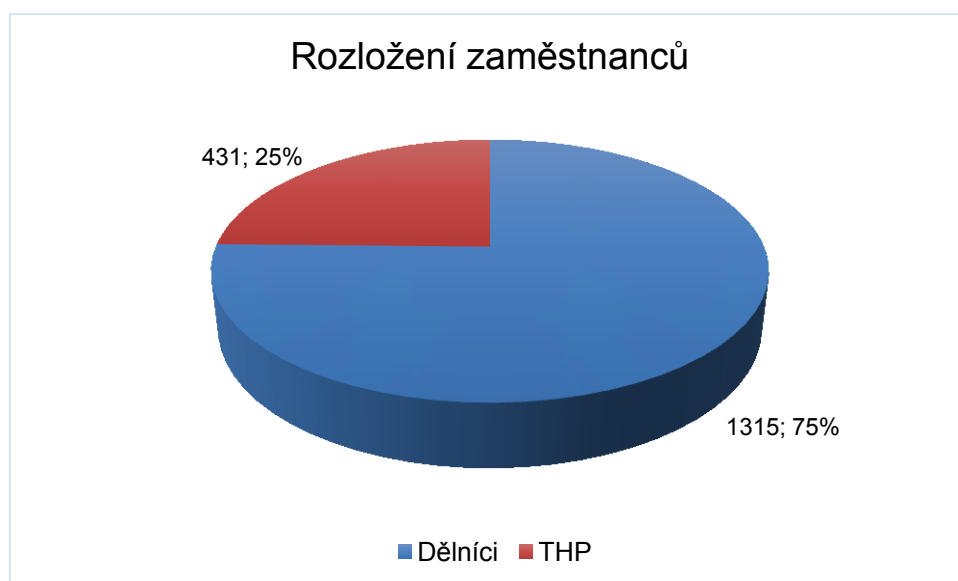
V následující Tab. 3.1 a Grafu 3.1 je zobrazen celkový počet zaměstnanců podle pracovní pozice. Na technicko – hospodářských pozicích pracuje celkem 25 % zaměstnanců, tj. 431 osob. Na dělnických pozicích pracuje zbylých 75 %, což je 1315 zaměstnanců.

Tab. 3.1 Rozložení zaměstnanců podle pracovní pozice

Pozice	Počet zaměstnanců
Dělníci	1315
THP	431

Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Graf 3.1 Rozložení zaměstnanců podle pracovní pozice



Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Ve společnosti Česká zbrojovka a.s. pracuje více zaměstnanců ženského pohlaví. V následující Tab. 3.2 a Grafu 3.2 si této převahy můžeme povšimnout. V početním vyjádření je mužů 602, což činí 34 % z celkového počtu zaměstnanců. Žen v této společnosti pracuje 1144, tj. 66 %.

Tab. 3. 2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Ženy	1144
Muži	602

Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců dle věku

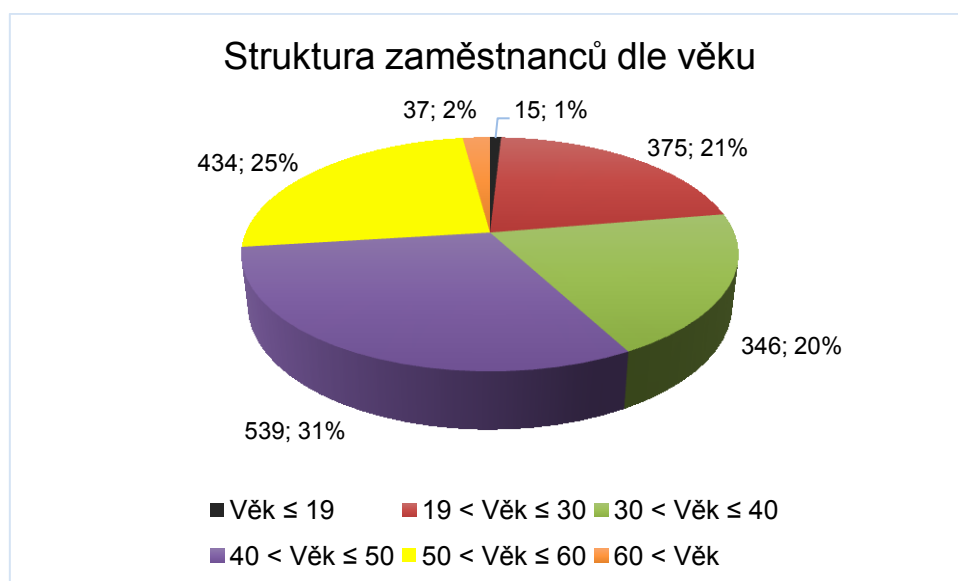
Co se týče struktury zaměstnanců podle věku, minimální podíl pracovníků je ve věkové skupině do 19 let, tj. 1 %. Druhé nejslabší zastoupení pracujících je ve věkové kategorii nad 60 let, což činí 2 %. Naopak největší počet zaměstnaných ve firmě je ve věkové kategorii od 40 do 50 let, tj. 31 %. Druhé nejvyšší zastoupení pracovníků ve společnosti je ve věkové kategorii 50 až 60 let, tj. 25 %. Ostatní věkové kategorie uvedené v Tab 3.3 a v Grafu 3.3 jsou téměř vyrovnané.

Tab. 3.3 Struktura zaměstnanců dle věku

Věk	Počet zaměstnanců
Věk ≤ 19	15
19 < Věk ≤ 30	375
30 < Věk ≤ 40	346
40 < Věk ≤ 50	539
50 < Věk ≤ 60	434
60 < Věk	37

Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Z celkového počtu 1746 zaměstnanců má největší podíl středoškolské vzdělání (SŠ) 82 %, tj. 1429 zaměstnanců, 14 % vysokoškolské vzdělání (VŠ), tj. 243 zaměstnanců a 4 % základní vzdělání (ZŠ), tj. 74 zaměstnanců. Následují Tab. 3.4 a Graf 3.4 zobrazuje toto rozložení. Důvodem, proč převažuje středoškolské vzdělání je to, že většinu zaměstnanců této společnosti tvoří dělnické pozice.

Tab. 3.4 Struktura zaměstnanců dle zaměstnanců

Vzdělání	Počet zaměstnanců
ZŠ	74
SŠ	1429
VŠ	243

Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

4 Popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem kapitoly je popsat průběh procesu získávání TH pracovníků, přiblížit zdroje a metody získávání zaměstnanců. V kapitole jsou také obsaženy jednotlivé metody výběru, jednotlivé fáze tohoto procesu a konečná analýza dotazníkového šetření ve společnosti Česká zbrojovka a.s. v Uherském Brodě.

Jelikož tato společnost klade velmi vysoké nároky na kvalifikovanou pracovní sílu, má vícestupňový ucelený systém náborů a následného vzdělávání zaměstnanců. Záměrem tohoto systému je vytvoření stabilního vztahu přijatých pracovníků k firmě a k oboru.

Zdrojem k získání potřebných informací se stal polostrukturovaný rozhovor (viz příloha 3) s vedoucí oddělení pro nábor a vzdělávání a dotazníkové šetření.

4.1 Průběh procesu získávání a výběru TH pracovníků

Proces získávání a výběru technicko – hospodářských zaměstnanců v České zbrojovce a.s. má ve většině případů následující průběh:

- příprava a vyvěšení inzerce,
- sběr životopisů, popřípadě oslovování samostatně,
- roztřídění životopisů dle předem stanovených kritérií společnosti,
- vstupní část prvního kola výběrového řízení – osobní výběrový rozhovor,
- druhá část prvního kola výběrového řízení – všeobecné testy,
- vyhodnocení všeobecných testů,
- zjišťování referencí,
- druhé kolo výběrového řízení – psychodiagnostické testy,
- vyhodnocení psychodiagnostických testů,
- následná část druhého kola (u některých pracovních pozic) – výběrové praktické testy,
- vyhodnocení výběrových praktických testů,
- zaslání návrhu smlouvy, platových podmínek, benefitů a plánu profesního růstu,
- doložení výpisu z rejstříku trestů
- předložení dokumentů o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- podpis pracovní smlouvy.

Probíhá-li proces získávání a výběru zaměstnanců z interních zdrojů, neprobíhá vstupní část prvního kola výběrového řízení, tj. osobní výběrový rozhovor, jelikož jsou

tyto osoby společnosti známé a výše zmiňovaný rozhovor byl s nimi již realizován při vstupu do společnosti.

4.2 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

Personalisté ve společnosti Česká zbrojovka a.s. získávají zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Všechny pozice, které jsou touto společností nabízeny, se inzerují interně a současně na externím pracovním trhu.

Jsou-li uchazeči získáváni z vnitřních zdrojů, jedná se o zaměstnance, kteří v současné době pracují v této společnosti. Mezi metody, které využívá Česká zbrojovka a.s., patří intranet a interní nástěnky. Zde jsou zveřejňovány informace týkající se volných pracovních pozic. Společnost upřednostňuje získávání zaměstnanců z těchto zdrojů, jelikož tyto osoby již zná a má s nimi předešlé zkušenosti.

Pokud jsou uchazeči získáváni z vnějších zdrojů, personalisté využívají převážně následující metody

- *internet* – webové stránky společnosti, pracovní servery – jobs.cz, práce.cz,
- *sociální média* – Facebook,
- *inzerce ve sdělovacích prostředcích* - lokální tiskoviny Slováký deník, MF Dnes,
- *doporučení zaměstnancem*,
- *sami se hlásící uchazeči*,
- *personální agentury*,
- *úřady práce*.

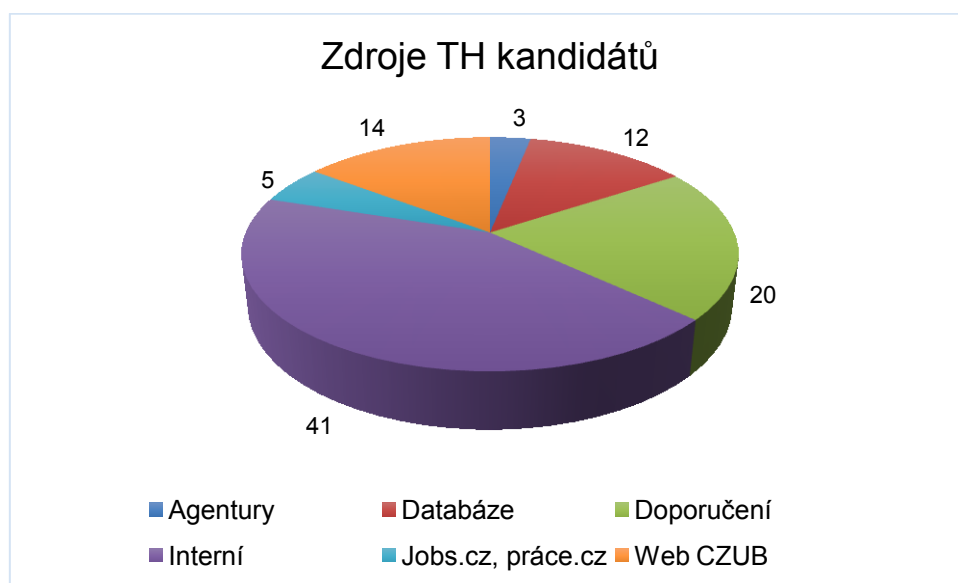
V roce 2017 byl nejvyšší počet technicko – hospodářských pozic obsazen interními kandidáty. Druhou nejvyužívanější metodou bylo obsazení pozice na základě doporučení kandidáta zaměstnancem pracujícím ve společnosti. V následující Tab. 4.1 a Grafu 4.1. jsou zdroje TH kandidátů zobrazeny.

Tab. 4.1 Zdroje TH kandidátů

Zdroje TH kandidátů	
Agentury	3
Databáze	12
Doporučení	20
Interní	41
Jobs.cz, práce.cz	5
Web CZUB	14
Celkem	95

Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

Graf 4.1. Zdroje TH kandidátů



Zdroj: Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. – vlastní zpracování

4.3 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty, které firma vyžaduje od uchazečů, závisí na obsazované pracovní pozici. Mezi tyto dokumenty patří zejména životopis, který obsahuje informace o dosaženém vzdělání a dosavadní praxi uchazeče, motivační dopis a kopie dokladů o dosaženém vzdělání. V této společnosti je kladen velký důraz na bezpečnost.

V souvislosti s touto skutečností je od každého uchazeče vyžadován výpis z trestního rejstříku.

4.4 Metody výběru zaměstnanců

Jelikož má tato organizace eminentní zájem na výběru co nejvhodnějších pracovníků na dané pozice, snaží se v rámci výběru zaměstnanců používat co nejvíce efektivních výběrových metod, aby tak eliminovala počet přijatých nevhodných kandidátů nebo kandidátek, kteří získanou pozici brzy opustí. Proto Česká zbrojovka a.s. používá níže uvedené metody výběru zaměstnanců.

Osobní výběrový rozhovor

Výběr pracovníků ve společnosti Česká zbrojovka a.s. vede vedoucí náboru a vzdělávání. Výběrová řízení často vedou i HR Business Partneři. Na této pozici pracují v této společnosti dvě osoby. Osobní výběrové rozhovory na ředitelské pozici má na starosti ředitel lidských zdrojů. Dále se jej může účastnit vedoucí oddělení nebo vedoucí provozu, do kterého má být pracovník přijat.

Výběrové rozhovory probíhají rozdílně v závislosti na obsazované pozici a na skutečnosti, z jakých zdrojů jsou zaměstnanci získáváni. Obecně je však průběh výběrových rozhovorů v základu stejný. Prvním krokem je uvítání kandidáta a vzájemné představení. Následují základní informace o společnosti, podrobnější představení nabízené pozice a stanovení požadavků na kandidáta. V další části náborový pracovník dá možnost zájemci prezentovat sám sebe. Je mu dán prostor i pro doplňující otázky. Během rozhovoru jsou kladeny i odborné otázky, kterými se zjišťuje odborná způsobilost kandidáta.

Všeobecné testy

Každý uchazeč o zaměstnání se rovněž účastní krátkého písemného všeobecného testu, který je kandidátům předkládán po osobním rozhovoru. Test obsahuje úkoly týkající se postřehu, koncentrace, numerického a logického myšlení.

Psychodiagnostické testy

Psychodiagnostické testy v České zbrojovce a.s. mohou být zařazeny do druhého kola výběrového řízení. Tyto testy jsou prováděny externí firmou, jež dle kritérií společnosti vytvoří na míru testy k dané pracovní pozici. Hlavním cílem psychodiagnostických testů je dozvědět se o osobních a pracovních kvalitách kandidáta co nejvíce, což může pomoci při výběru nejvhodnějšího uchazeče. Skládají

se ze čtyř základních složek. První z nich je verbální část, kdy jsou zjišťovány jejich komunikační dovednosti. Druhou složkou je numerická část, ve které uchazeč prokazuje své schopnosti pracovat s čísly. Třetí částí je praktická inteligence. V poslední části zařazují tzv. balance management, který naznačí, jak je uchazeč kreativní, flexibilní, jaký je jeho rozvojový potenciál, případně vyjádří jeho okamžitou míru stresu, spokojenosti a energetickou rezervu.

Vyhodnocování testů provádí externí společnost, jež byla jejich tvůrcem. Po jejich zpracování je zašle zpět České zbrojovce a.s. formou grafického a slovního zhodnocení. Součástí vyhodnocení je i vyjádření, zda je uchazeč vhodnou osobou na danou pracovní pozici či je osobou pro danou pozici naprosto nevhodnou.

Reference

Velmi podstatnou metodou výběru zaměstnanců jsou reference. U kandidátů, kteří se jeví jako vhodní, se personalisté snaží získat reference o uchazeči u předchozích zaměstnavatelů. Zjišťují informace týkající se dosavadní práce daného kandidáta a prověřují důvody odchodu pracovníka z předešlého zaměstnání.

Výběrové praktické testy

Výběrových testů se ve společnosti Česká zbrojovka a.s. účastní například osoby ucházející se o pozice účetních či asistentek. Ty musí předvést znalost práce v programu Office, počítačovou gramotnost, úroveň znalosti cizího jazyka, ale i znalost české gramatiky.

Interní talent management

Ve společnosti Česká zbrojovka a.s. funguje program Interní talent management, který může být považován za jednu z metod výběru zaměstnanců, jelikož osoby účastníci se tohoto programu mohou díky němu postoupit na vyšší pozici.

Tento program se dělí do tzv. tří fakult. Do každé z fakult se mohou nominovat jak sami jednotlivci, tak mohou být nominováni svými nadřízenými. V každé fakultě je mezi 18–20 osobami. Program pracuje na principu dvouletého dalšího vzdělávání, proškolení a odborných exkurzí. Po prvním roce tohoto vzdělávání účastníci prezentují témata, která v průběhu tohoto období zpracovávali. Prezentacemi si zdokonalují své komunikační dovednosti. V závěru dvouletého období musí každý z účastníků předložit a odprezentovat svou závěrečnou práci.

Velkou výhodou tohoto interního programu je možnost předávání si zkušeností mezi jednotlivými účastníky v jednotlivých fakultách.

Interní talent management je rozdělen následovně:

- **Fakulta A**

Této fakulty se mohou zúčastnit nominovaní jedinci, kteří jsou řadovými technicko – hospodářskými pracovníky. Patří sem především osoby, které neměly doposud příležitost ukázat skrytý potenciál ve vedení dalších osob. Jedinci jsou vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

- **Fakulta B**

Do fakulty B jsou zařazeny osoby, které již mají zkušenosti s vedením jiných zaměstnanců. Patří sem mistři, vedoucí oddělení a odborů.

- **Fakulta C**

V této fakultě se nachází osoby na nejvyšších manažerských pozicích. Všichni účastníci této fakulty však musí být schválení generálním ředitelem společnosti. Lidé v těchto pozicích již ví, jak vést, proto rozšiřují své odborné dovednosti, kterými jsou risk management, time management a projekt management a podobně.

4.5 Konečná fáze výběru vhodného uchazeče

V závěru procesu získávání a výběru zaměstnanců probíhá společná schůzka všech osob, které realizovaly tento proces, s ředitelem řízení lidských zdrojů. Ten je seznámen s nejvhodnějšími kandidáty na danou pracovní pozici. Probíhá zde diskuze, z níž vzejde návrh na přijetí konkrétního uchazeče. Po zvážení všech skutečností o přijetí rozhodne ředitel lidských zdrojů.

Kandidátovi na TH pozici, který byl osobami účastnicími se výběrového rozhovoru a diagnostiky vybrán, je společností nabídnuta smlouva a zároveň elektronicky zaslána nabídka týkající se budoucí mzdy, benefitů a plánu profesního růstu. Stabilně se jedná se o šestiměsíční plán, jenž je rozdělen do tří etap. V rámci jednotlivých etap jsou stanoveny dovednosti, které by měl uchazeč zvládnout a návrh základní mzdy a případných prémie.

4.6 Analýza dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Prvním krokem bylo sestavení anonymního dotazníku v elektronické podobě. Ten ředitel řízení lidských zdrojů rozeslal prostřednictvím odkazu v emailu, viz Příloha 1. Dotazník poslal 170 TH pracovníkům, kteří do této společnosti nastoupili maximálně před pěti lety. Toto dotazníkové šetření bylo prováděno pět pracovních dnů. Daný dotazník vyplnilo 96 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že celková návratnost dotazníků činí 56 %.

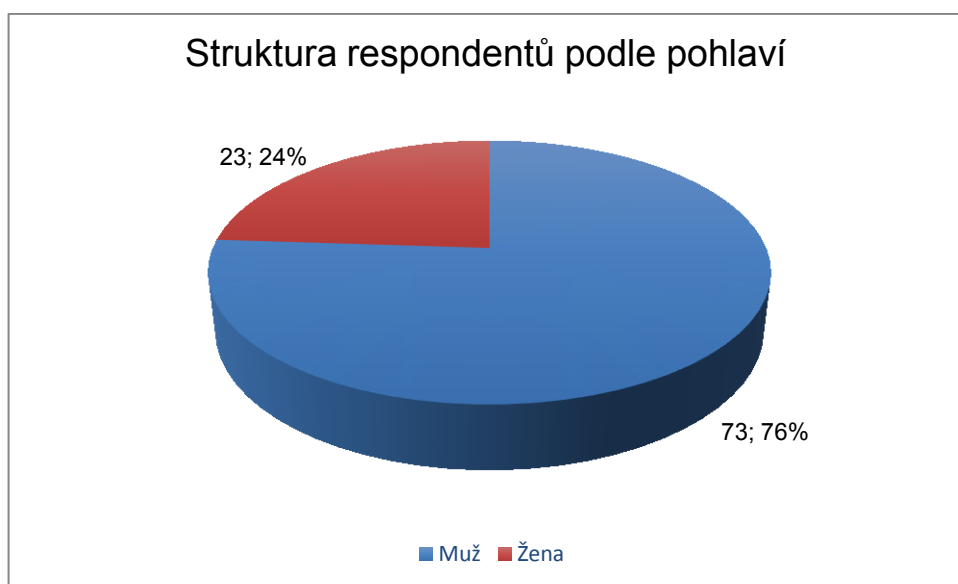
Dotazník obsahoval 23 otázek a byl rozdělen do tří částí. První část se týkala procesu získávání zaměstnanců, následující druhá část byla zaměřena na proces výběru zaměstnanců a v poslední části byly pokládány otázky týkající se identifikačních údajů.

Data byla zpracována v programu Microsoft Office Excel. Každý vyplněný dotazník byl využit pro analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců a byl zpracován jak slovně, tak graficky. Většina otázek byla srovnána s identifikačními otázkami pomocí kontingenčních tabulek, viz Příloha 2.

Struktura respondentů

Na následujících grafech je znázorněna struktura respondentů dle identifikačních otázek. Tyto otázky se týkaly pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a úseku, na kterém účastníci dotazníkového šetření pracují ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Podle těchto otázek byl zpracován podrobnější rozbor.

Graf 4.2 Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 4.2 je znázorněna struktura respondentů podle pohlaví. Z celkového počtu 96 respondentů vyplnilo dotazník 23 žen, což činí 24 % a 73 mužů, tj. 76 %.

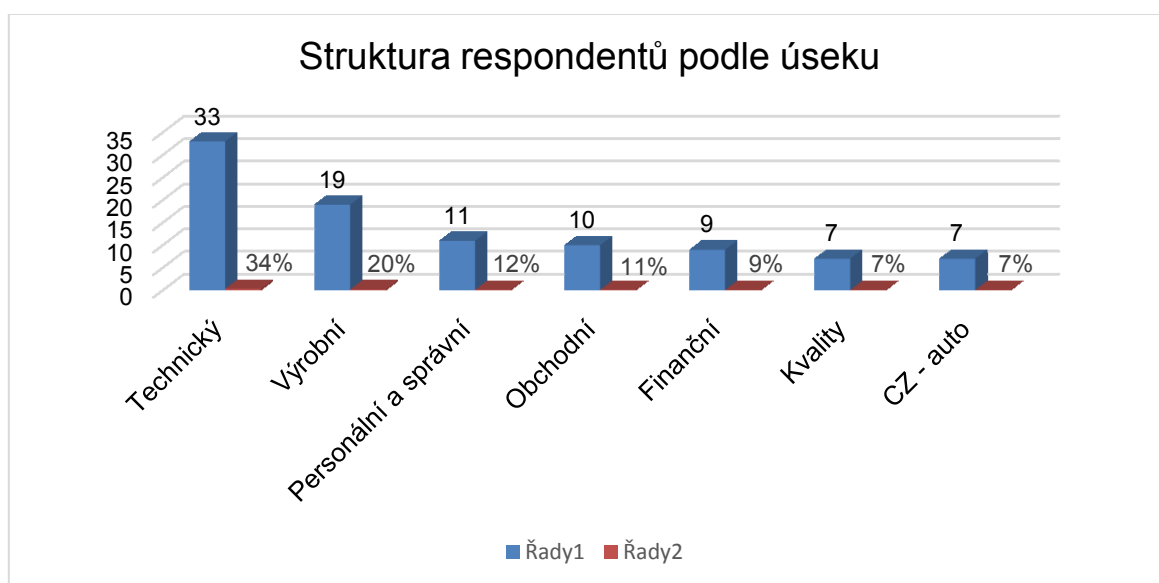
Graf 4.3 Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 4.3 je zobrazena struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Největší zastoupení dotazovaných 61, tj. 64 %, zodpovědělo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské. Druhá nejpočetnější skupina je zastoupena 32 středoškolsky vzdělanými respondenty, tj. 33 %. Pouze 3 respondenti, tj. 3 %, mají vyšší odborné vzdělání. Dle tohoto dotazníkového šetření je tedy zřejmé, že v současné době jsou TH pracovníci především vysokoškolsky vzdělání.

Graf 4.4 Struktura respondentů podle úseku



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 4.4 je zobrazena struktura respondentů podle typu úseku ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Tato společnost je rozdělena do devíti úseků. Dotazník ale zodpověděli pouze respondenti ze sedmi úseků, a to technického, výrobního, personálního a správního, obchodního, finančního, kvality a CZ - auto. Z tohoto grafu je zřejmé, že největší zastoupení respondentů 33, tj. 34 % pracuje v technickém úseku. Nejméně respondentů pracuje v úsecích kvality a CZ - auto.

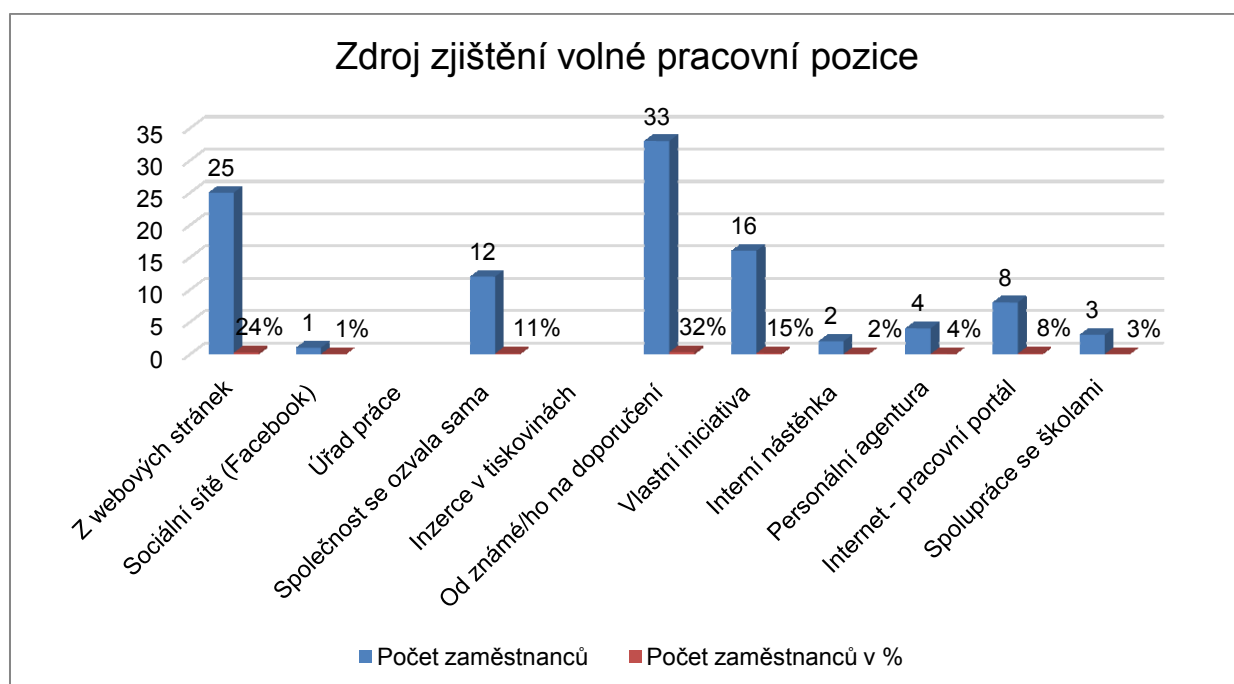
Otázka č.1 Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod, než jste do ní nastoupil/a?

Cílem první otázky bylo zjistit, jak se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti. Respondenti si mohli vybrat z nabízených možností nebo mohli uvést svou vlastní odpověď. U této otázky respondenti měli možnost označit i více odpovědí.

Z Grafu 4.5 vyplývá, že nejvíce dotazovaných 32 %, tj. 33, se dozvědělo o volné pracovní pozici díky svému známému na doporučení. Dalším důležitým zdrojem byly informace zveřejněné na webových stránkách společnosti Česká zbrojovka a.s., kdy 24 %, tj. 25 respondentů využilo tento zdroj. Z vlastní iniciativy zvolilo tento podnik 15 %, tj. 16 respondentů. Zaměstnanci personálního oddělení se ozvali 11 %, tj. 12 respondentům. U této otázky mohli dotazovaní doplnit vlastní zdroj informací. Pracovní portály využilo 8 %, tj. 8 respondentů, personální agenturu oslovila 4 % dotazovaných, což činí 4 respondenty a 3 %, tj. 3 respondenti využili spolupráce se školami. Malé procento dotazovaných využilo interní nástěnku či sociální síť. Je zajímavé, že žádný dotazovaný nezískal informace o volné pracovní pozici prostřednictvím úřadu práce nebo inzerce v regionálním tisku.

V Příloze 2 Tab. 4.2 je otázka č. 1 zpracována podrobně podle pohlaví, vzdělání a úseku ve společnosti. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce mužů se o volné pracovní pozici dozvědělo z webových stránek společnosti a na doporučení od známého, kdežto ženy v nejvyšší míře na doporučení. Z doporučení vycházely osoby s vysokoškolským vzděláním. Z webových stránek zjišťovalo volnou pracovní pozici nejvíce osob z technického úseku a úseku kvality.

Graf 4.5 Zdroj zjištění volné pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod?

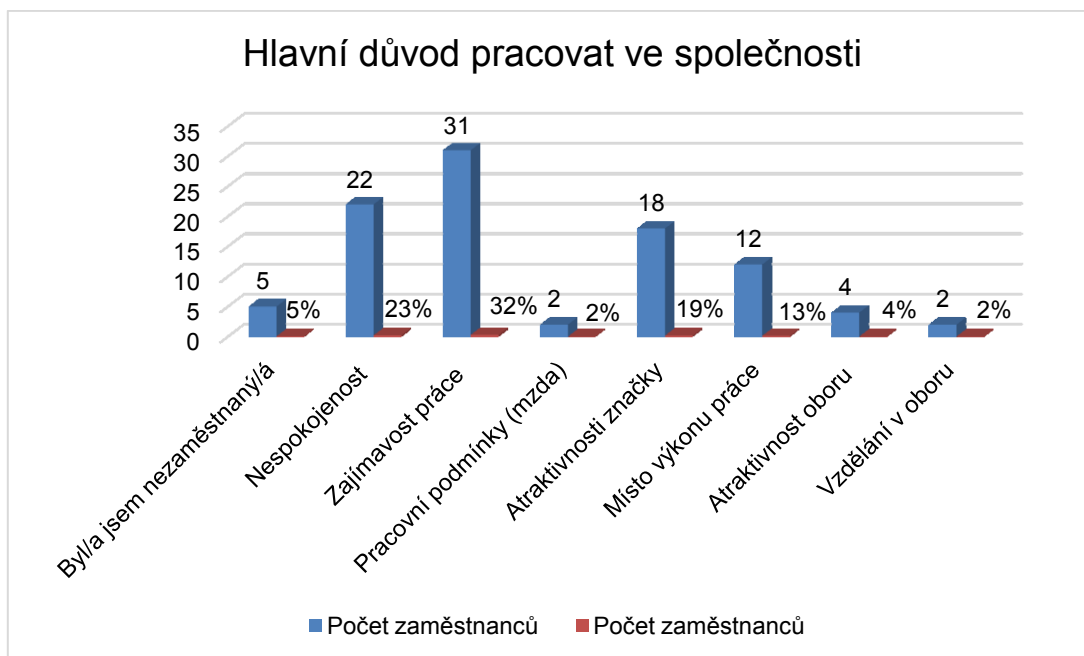
Úkolem této otázky bylo dozvědět se, co bylo pro respondenta hlavním důvodem pracovat v této společnosti. Dotazovaní si mohli vybrat odpověď z šesti nabízených možností, popřípadě zvolit jinou vlastní odpověď.

Ukázalo se, že pro 31 respondentů, tj. 32 %, byla hlavním důvodem, proč se zajímali o toto zaměstnání, zajímavost práce z hlediska náplně práce, profesního růstu a benefitů. Druhou pozici obsadila nespokojenost ve stávajícím zaměstnání, odpovědělo tak 22 dotazovaných, tj. 23 %. Mezi nejméně zmíněné důvody patřily pracovní podmínky (mzda) a vzdělání v oboru, kdy na každou z možností odpověděla 2 % dotazovaných, což jsou 2 respondenti. Tyto informace nalezneme v Grafu 4.6.

V Příloze 2 Tab. 4.3 je rozebrán důvod vedoucí uchazeče pracovat ve společnosti Česká zbrojovka a.s. dle pohlaví, vzdělání a úseku. Je z ní zřejmé, že nejčastějším důvodem u mužů a u vysokoškolsky vzdělaných osob byla zajímavost práce a následně nespokojenost ve stávajícím zaměstnání. Pro 11 žen byla důvodem atraktivnost zaměstnavatelské značky. Z tabulky je patrné, že nejvíce osob

z technického, výrobního, obchodního úseku a úseku kvality dává přednost zajímavosti práce, nabízené náplni práce, benefitům a možnostem profesního růstu.

Graf 4.6 Hlavní důvod pracovat ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

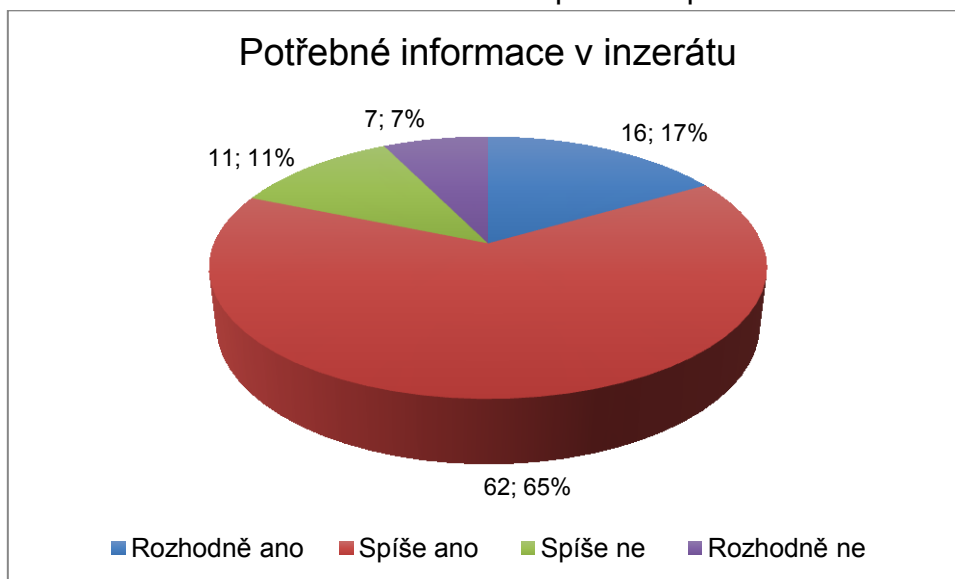
Otázka č. 3 *Byly v inzerátu uvedeny všechny potřebné informace, které jste potřeboval/a znát?*

Otázka č. 3 byla zaměřena na rozsah potřebných informací uvedených v inzerátu nabízejícím volnou pracovní pozici. Respondenti mohli vybírat mezi čtyřmi odpověďmi, a to rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

V Grafu 4.7 si můžeme povšimnout, že převahu má odpověď spíše ano, kdy 65 %, tj. 62 respondentů zvolilo tuto odpověď. Pokud dotazovaní zvolili variantu rozhodně ano, byli přesměrováni na otázku číslo pět. Tuto možnost využilo 17 %, tj. 16 respondentů. Nejméně odpovědí bylo zaznamenáno u odpovědi rozhodně ne, kdy takto odpovídalo 7 %, tj. 7 respondentů.

V Příloze 2 Tab. 4. 4. je rozpracována otázka č. 3 podle pohlaví, vzdělání a úseku. V tabulce je ukázáno, že převažující část mužů i žen odpovědělo spíše ano. Stejná odpověď je viditelná i u vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných osob a osob pracujících v technickém, výrobním a personálně – správním úseku.

Graf 4.7 Potřebné informace v inzerátu o volné pracovní pozici



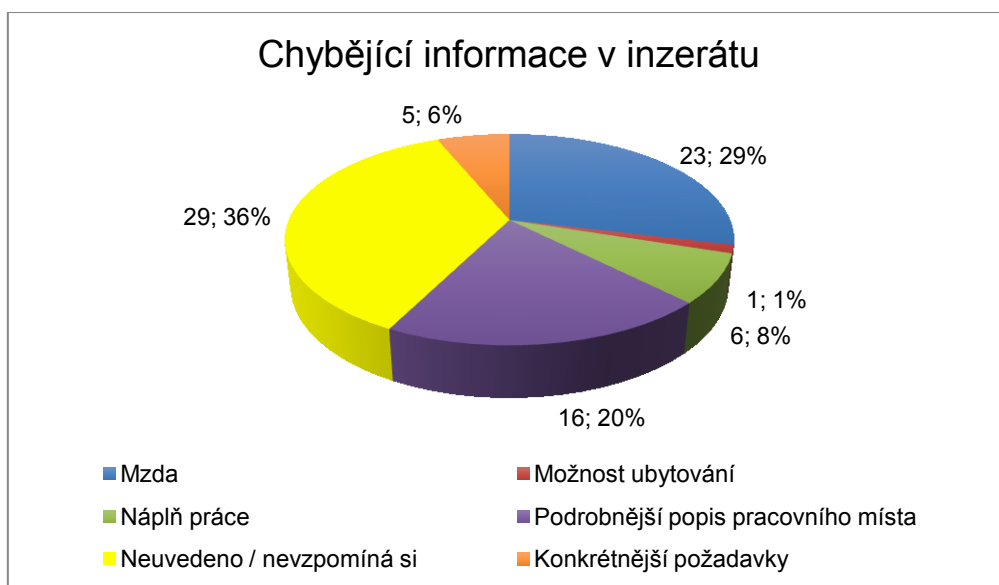
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Co jste v inzerátu postrádal/a?

Otázka č. 4 byla zaměřena na odhalení chybějících informací v inzerátu na volnou pracovní pozici. Jednalo se o otevřenou otázku, kdy dotazovaní měli napsat svou vlastní odpověď.

Z Grafu 4.8 vyplývá, že 36 %, tj. 29 dotazovaných si již nevzpomíná na chybějící informace nebo žádné neuvedli. Druhou největší položku představovala odpověď chybějící informace o mzdě. Tak odpovědělo 29 %, čili 23 respondentů. Mezi další chybějící údaj patřila informace o náplni práce, podrobnějším popisu pracovního místa, o možnosti ubytování či další konkrétnější požadavky.

Graf 4.8 Chybějící informace v inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 *Přišel Vám inzerát atraktivní? (Styl, písmo, fotky, apod.)*

Cílem této otázky bylo dozvědět se, zda byl inzerát svým formálním zpracováním atraktivní, či nikoli. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností.

Ukázalo se, že 63 % respondentů, tj. 60 osob považovala inzerát spíše za atraktivní. Nejméně dotazovaných to je 6 %, čili 6 osob zvolilo odpověď rozhodně ne. Z Grafu 4.9 je tedy patrné, že atraktivnost inzerátu je pro respondenty velmi důležitým činitelem pro rozhodování.

V Příloze 2 Tab. 4.5 je detailně rozebrána atraktivnost inzerátu podle pohlaví, vzdělání a úseku. Většina mužů, žen, vysokoškolsky vzdělaných osob vybrala odpověď spíše ano. Tuto odpověď zvolili dokonce všichni respondenti z úseku CZ – auto.

Graf 4.9 Atraktivnost inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 *Za jak dlouhou dobu reagovala společnost na Vaši žádost o zaměstnání?*

Otázka č. 6 zjišťovala rychlost reakcí společnosti Česká zbrojovka a.s. na žádost uchazeče o zaměstnání. Jednalo se o uzavřenou otázku s výběrem ze čtyř možností.

Z Grafu 4.10 vyplývá, že na žádost šesti uchazečů, tj. 6 % odpověděla společnost za dobu delší než jeden měsíc. Do měsíce se společnost ozvala 15 %, tj. 14 uchazečům a 26 %, tj. 25 uchazečů bylo kontaktováno do dvou týdnů. Nejvyššímu procentu uchazečů 53 %, tj. 51 osobám se zástupci společnosti ozvali do týdne od podání žádosti o zaměstnání.

V Příloze 2 Tab. 4.6 je detailně podrobně analyzována otázka č. 6 podle pohlaví, vzdělání a úseku. Nejvíce mužů, žen, středoškolsky, vysokoškolsky vzdělaných osob a osob z technického i výrobního úseku konstatovalo, že reakci na svou žádost obdrželi do týdne. Objevily se však v nezanedbatelné míře odpovědi, že společnost reagovala na žádost za dobu delší než jeden měsíc.

Graf 4.10 Reakce společnosti na žádost o zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

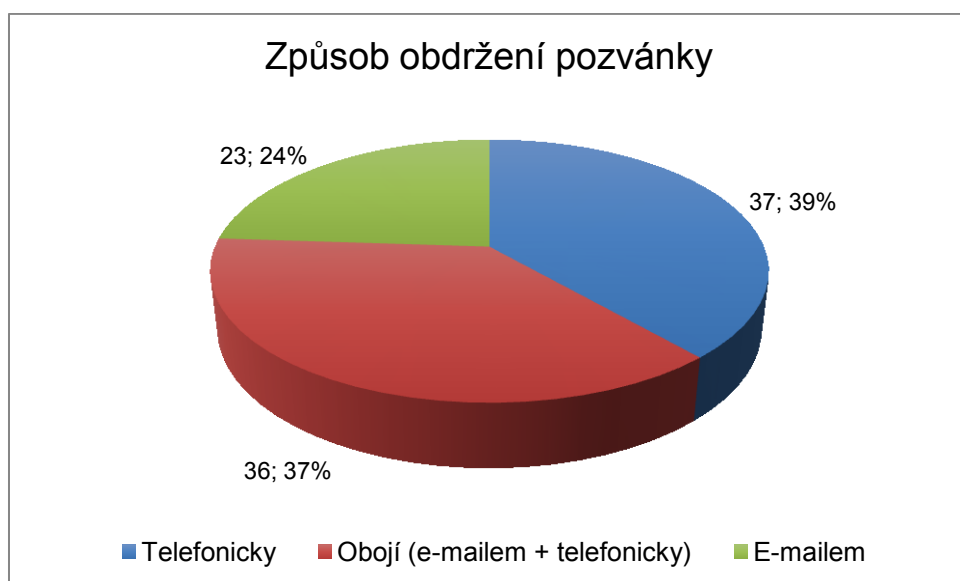
Otázka č. 7 *Jakým způsobem jste obdržel/a pozvánku k osobnímu rozhovoru?*

Hlavním záměrem otázky č. 7 bylo zjistit, jakým způsobem respondenti obdrželi pozvánku k osobnímu rozhovoru.

Z Grafu 4.11 plyne, že téměř shodný počet respondentů obdržel pozvánku telefonicky i e – mailem a pouze telefonicky. Jednalo se o 37 %, tj. 36 respondentů a 39 %, tj. 37 respondentů. Nejméně dotazovaných obdrželo pozvánku pouze e – mailem, a to 24 %, což činí 23 osob.

V Příloze 2 Tab. 4.7 je rozpracována otázka týkající se způsobu obdržení pozvánky k osobnímu rozhovoru dle pohlaví, vzdělání a úseku. Po detailnějším prozkoumání tabulky nebyly zaznamenány žádné velké rozdíly.

Graf 4.11 Způsob obdržení pozvánky



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 *Byly v této pozvánce uvedeny všechny potřebné informace? (Místo a čas konání rozhovoru, požadované dokumenty, apod.)?*

Otázka č. 8 byla zaměřena na zjištění potřebných informací na pozvánce k osobnímu rozhovoru. Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí, a to ano, či ne.

Z Grafu 4.12 je patrné, že s výjimkou 2 %, tj. 2 osob všichni ostatní označili odpověď ano, což znamená, že údaje uvedené na pozvánce byly dostačující.

V příloze 2 Tab. 4.8 je analyzována otázka č. 8 dle pohlaví, vzdělání a úseku. Z této tabulky je očividné, že osobami, které označily odpověď ne, byli dva vysokoškolsky vzdělaní muži pracující jeden v technickém a druhý ve výrobním úseku.

Graf 4.12 Potřebné informace na pozvánce



Zdroj: vlastní zpracování

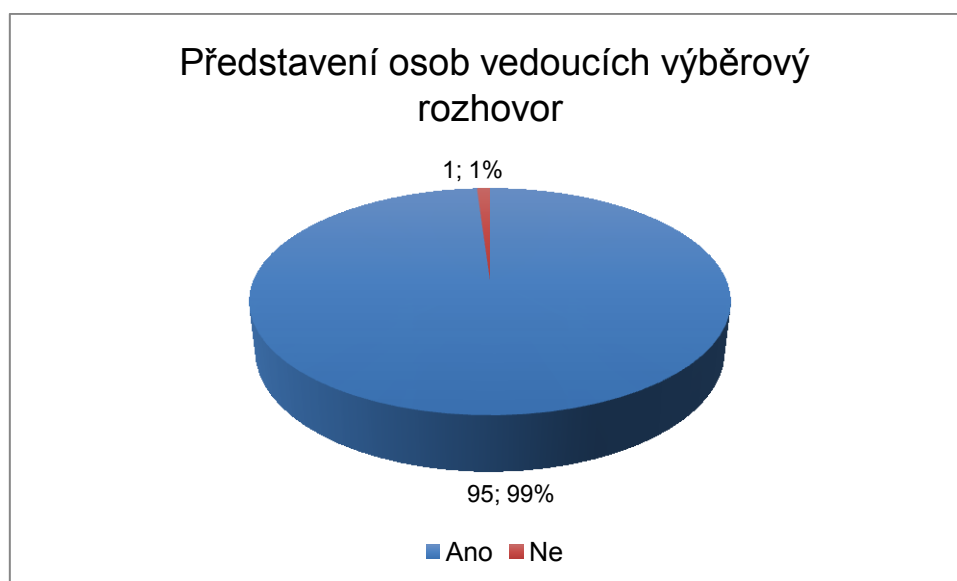
Otázka č. 9 *Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?*

Tato otázka měla odhalit, zda se osoby vedoucí výběrový rozhovor představily.

Graf 4.13 ukázal, že pouze jednomu z uchazečů se osoba nebo osoby vedoucí výběrový rozhovor nepředstavily. 99 % respondentům se zástupci společnosti představili.

V Příloze 2 Tab. 4.9 nalezneme informace týkající se představení osob vedoucích výběrový rozhovor. Zápornou odpověď označil z daného počtu respondentů pouze jeden vysokoškolsky vzdělaný muž zastávající pracovní pozici v technickém úseku.

Graf 4.13 Představení osob vedoucích výběrový rozhovor



Zdroj: vlastní zpracování

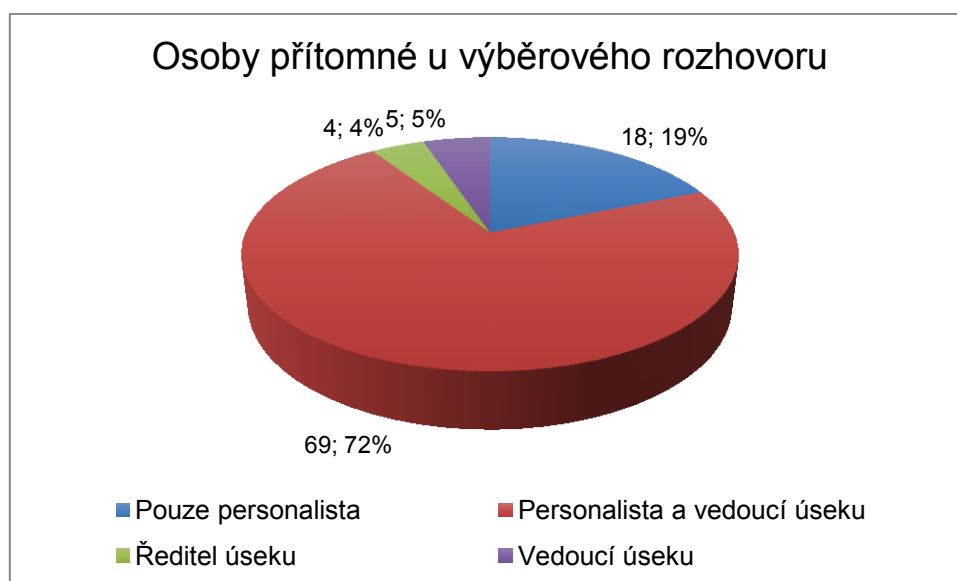
Otázka č. 10 *Kdo byl přítomen u osobního výběrového rozhovoru ze strany společnosti?*

Otázka č. 10 sledovala složení zástupců ze strany společnosti při výběrovém rozhovoru. Osoby zodpovídající dotazník měly na výběr z dvou možností nebo mohly uvést jinou než nabízenou odpověď.

Ukázalo se, že v této společnosti převažuje u výběrového rozhovoru přítomnost personalisty a vedoucího úseku, pro který se zaměstnanec hledá. Z Grafu 4.14 je patrné, že tomu tak bylo u 72 %, tj. u 69 respondentů. 4 % respondentů, tj. 4 osoby uvedly přítomnost pouze ředitele daného úseku.

V Příloze 2 Tab. 4.10 je zaměřena podle pohlaví, vzdělání a úseku na analýzu osob přítomných u výběrového rozhovoru ze strany společnosti. Převážná většina uchazečů označila odpověď personalista a vedoucí úseku.

Graf 4.14 Osoby přítomné u výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

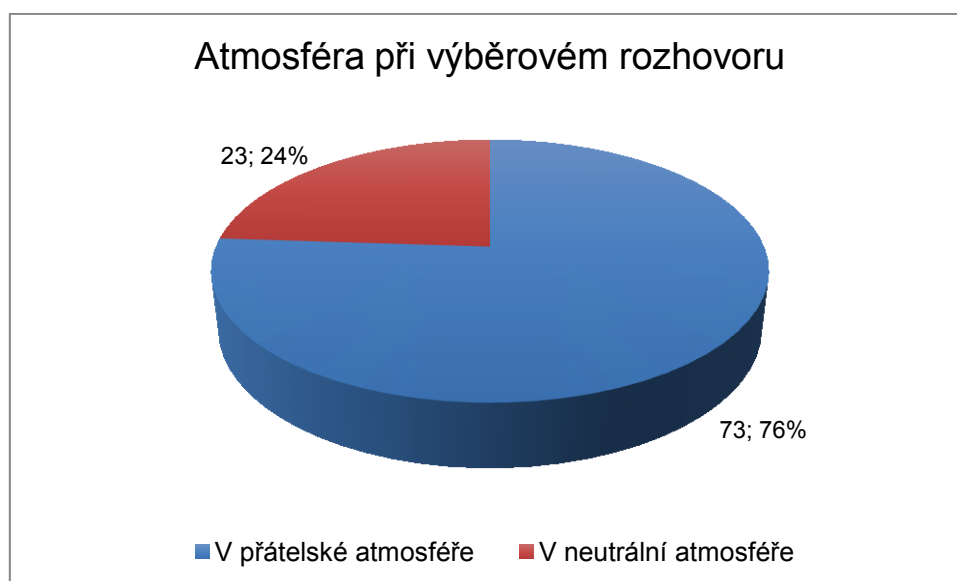
Otázka č. 11 *V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový rozhovor?*

Touto otázkou mělo být zjištěno, v jaké atmosféře výběrový rozhovor probíhal, zda v přátelské, neutrální či stresující.

V Grafu 4.15 se ukázalo, že 76 %, což představuje 73 osob, zaznamenalo přátelskou atmosféru ve srovnání s 24 %, tj. 23 osobami, které označily atmosféru za neutrální. Je chvályhodné, že žádný z respondentů neoznačil atmosféru za stresující.

V Příloze 2 Tab. 4.11 je otázka č. 11 podrobněji rozebrána podle pohlaví, vzdělání a úseku. Z tabulky je patrné, že u mužů i žen probíhal rozhovor v přátelské atmosféře. Jednalo se o středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané respondenty nyní zaměstnané ve všech úsecích dané společnosti.

Graf 4.15 Atmosféra při výběrovém rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 *Byly Vám během výběrového řízení položeny diskriminační otázky?*

Cílem této otázky bylo analyzovat, zda byly, či nebyly položeny při výběrovém rozhovoru diskriminační otázky. Respondenti měli na výběr ze dvou možností, a to ano nebo ne.

Z Grafu 4.16 vyplývá, že pouhá 3 %, tj. 3 osoby uvedly, že jim byly během výběrového rozhovoru položeny diskriminační otázky. Převažujících 97 %, tj. 93 osob je nezaznamenalo, a tudíž byly v dotazníku přesměrovány k otázce číslo 14.

V příloze 2 Tab. 4.12 je vypracována otázka zaměřená na položení diskriminačních otázek při výběrovém rozhovoru podle pohlaví, vzdělání a úseku. Ukázalo se, že u mizivého počtu respondentů se tyto otázky objevily. Byly položeny jak mužům, tak ženám bez ohledu na výši dosaženého vzdělání.

Graf 4.16 Diskriminační otázky během výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 *Jaké diskriminační otázky Vám byly položeny?*

Hlavním záměrem otázky č. 13 bylo zjistit, jaké konkrétní diskriminační otázky byly položeny. Jednalo se o otevřenou otázku.

Mezi odpovědi od tří respondentů patřily dotazy na skutečnosti týkající se jejich rodinného stavu, počtu a věku dětí, případně plánování dalšího potomka.

Otázka č. 14 *Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy a připomínky v rámci výběrového rozhovoru?*

Záměr otázky č. 14 bylo zjistit, zda měli respondenti v rámci výběrového rozhovoru dostatek prostoru na své dotazy a připomínky. Měli na výběr z možností rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Většina uchazečů, což činí 73 %, tj. 70 osob, odpověděla rozhodně ano. Z toho je patrné, že respondenti měli dostatečný prostor pro své dotazy a připomínky. Pouze 1 %, tj. 1 osoba označila odpověď rozhodně ne. Tyto informace lze vyčíst z Grafu 4.17.

V Příloze 2 Tab. 4.13 je otázka č. 14 rozpracována podle pohlaví, vzdělání a úseku a poté byla podrobena analýze. Z té plyne, že jeden středoškolsky vzdělaný muž pracující v technickém úseku rozhodně nedostal v rámci výběrového rozhovoru

dostatečný prostor pro své dotazy a připomínky. Obdobně dva další tentokrát vysokoškolsky vzdělaní muži z úseku obchodního a technického taky spíše nedostali prostor.

Graf 4.17 Dostatečný prostor na dotazy a připomínky v rámci výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

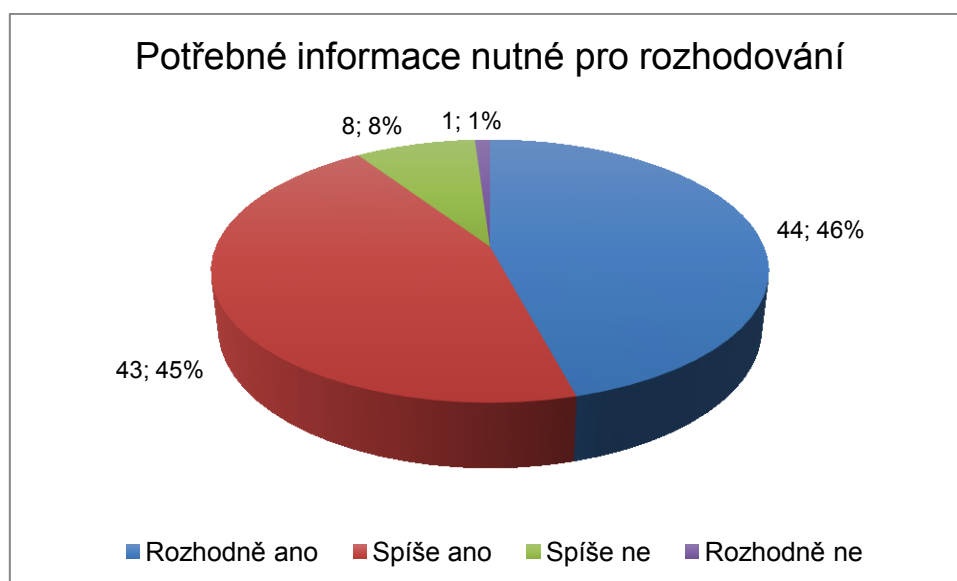
Otázka č. 15 *Dozvěděl/a jste se při výběrovém rozhovoru všechny potřebné informace nutné pro Vaše rozhodování?*

Tato otázka sledovala vyjádření respondentů k množství informací nutných pro rozhodování uchazečů o nabízenou pracovní pozici. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností.

Z Grafu 4.18 je patrné, že převažují kladné odpovědi, to je v součtu 91 %, což představuje 87 uchazečů.

V Příloze 2 Tab. 4.14 je rozpracována otázka č. 15 podle pohlaví, vzdělání a úseku. Z tabulky vidíme, že odpověď rozhodně ne vybral jeden vysokoškolsky vzdělaný muž z obchodního úseku a odpověď spíše ne zvolilo nejvíce pracovníků z finančního a technického úseku.

Graf 4.18 Potřebné informace nutné pro rozhodování



Zdroj: vlastní zpracování

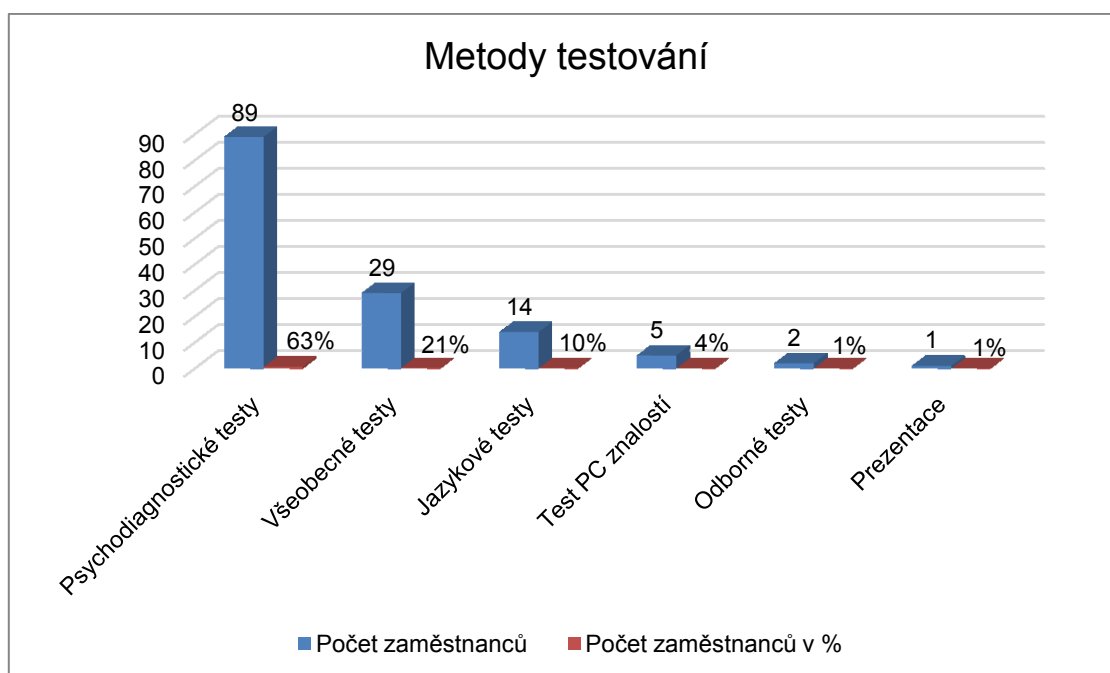
Otázka č. 16 *Jaké metody testování jste podstoupil/a?*

Otázka č. 16 zjišťovala variabilitu testovacích metod ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uchazeči měli na výběr z těchto možností: všeobecné testy, psychodiagnostické testy, jazykové testy nebo test PC znalostí. Byla zde také možnost vlastní odpovědi a výběru i více odpovědí.

V Grafu 4.19 se ukazuje převaha psychodiagnostických testů, které absolvovalo 63 %, tj. 89 uchazečů. Jakou druhou nejužívanější metodu uvedli respondenti formu všeobecných testů, kdy 21 %, tj. 29 osob prošlo těmito testy. Mezi vlastní odpovědi uvedli dotazovaní odborné testy a prezentaci.

V Příloze 2 Tab. 4.15 je detailněji rozpracována podle pohlaví, vzdělání a úseku otázka týkající se metod testování. Z odpovědí dotazovaných vyplynulo šest nejčastěji volených metod testování, kde bezesporu jak u mužů, tak žen, se všemi typy vzdělání a pracujících na všech úsecích společnosti byly upřednostněny psychodiagnostické testy.

Graf 4.19 Metody testování



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 *Docházelo při výběrovém rozhovoru k jeho narušování? (Hluk, telefonáty...)*

Úkolem otázky č. 17 bylo objevit, zda byl výběrový rozhovor něčím narušován či ne.

Graf 4.20 dokládá, že v 98 %, tj. u 94 osob nebyl výběrový rozhovor ničím narušován. Pouze v mizivých 2 %, tj. u 2 zájemců o zaměstnání ano.

V Příloze 2 Tab. 4.16 je rozebrána otázka č. 17 detailně podle pohlaví, vzdělání a úseku. Z tabulky je patrné, že k narušování výběrového rozhovoru docházelo u dvou vysokoškolsky vzdělaných mužů pracujících v technickém a výrobním úseku.

Graf 4.20 Narušování výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 *Za jak dlouho jste se obdržel/a výsledek výběrového rozhovoru?*

Hlavním cílem otázky č. 18 bylo zjistit, za jak dlouhou dobu po výběrovém rozhovoru obdrželi uchazeči výsledek. Jednalo se o uzavřenou otázku s možností čtyř variant – do týdne, do dvou týdnů, do měsíce a za dobu delší než jeden měsíc.

Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 37 %, tj. 35 osob, že obdrželo verdikt do dvou týdnů. Vyjádření k výsledku výběrového rozhovoru získalo za dobu delší než jeden měsíc 8 %, tj. 8 osob. Tyto informace jsou zřejmé z Grafu 4.21.

V Příloze 2 Tab. 4.17 je popsána podle pohlaví, vzdělání a úseku doba, za kterou uchazeči obdrželi výsledek výběrového rozhovoru. Z tabulky je patrné značné množství odpovědí odpovídající době do měsíce. Jednalo se tu o 28 mužů z celkového počtu 73 a 7 žen z počtu 23. Šlo o středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané osoby, které pracují ve všech úsecích.

Graf 4.21 Obdržení výsledků výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

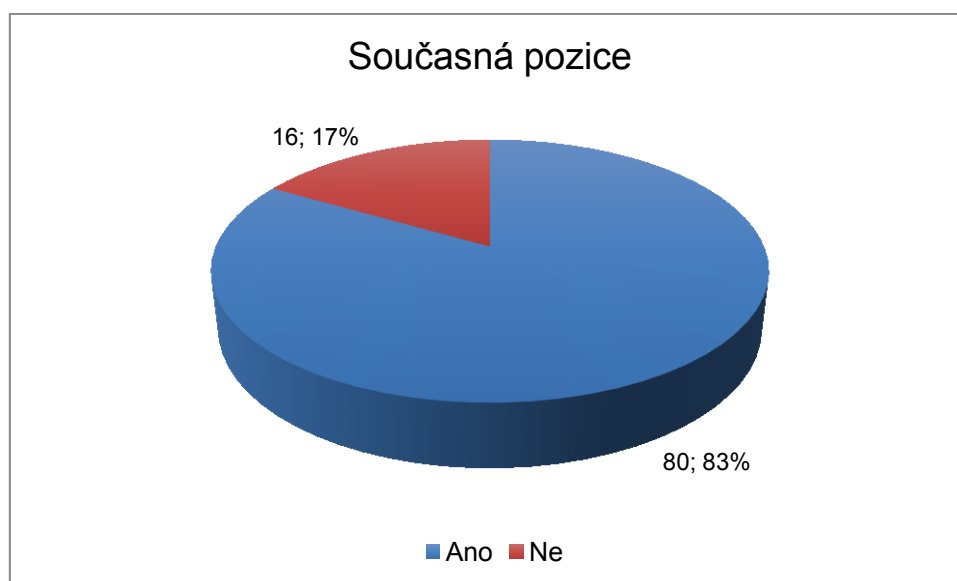
Otázka č. 19 Odpovídá Vaše současná náplň práce pracovní pozici, na kterou jste byl/a přijat/a?

Otázka č. 19 byla zaměřena na skutečnost, zda současná náplň práce odpovídá pracovní pozici, pro kterou byl respondent přijat.

Odpověď ano zaznamenalo 83 % dotazovaných, tj. 80 osob. Z toho je zřejmé, že společnost ve většině případů dostala svým slibům při výběrovém rozhovoru. Ostatní respondenti, tj. 17 %, což představuje 16 osob má v současné době jinou náplň práce, než pro kterou byly přijaty. Výše zmíněné skutečnosti dokazuje Graf 4.22.

V Příloze 2 Tab. 4.18 je tato otázka zpracována podle pohlaví, vzdělání a úseku ve společnosti. Ze všech dotazníkem oslovených oddělení respondenti odpověděli ne, kromě oddělení kvality, kdy žádný z respondentů tuto negativní možnost nezvolil.

Graf 4.22 Současná pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 Co byste změnil/a na procesu získávání a výběru nových zaměstnanců?

Otázka č. 20 v dotazníku byla směřována ke změnám v rámci procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Jednalo se o otevřenou otázku, v níž měli respondenti možnost vyjádřit se k současnému procesu. Z Tab. 4.19 je patrné, že 47 osob nemělo žádné výhrady k postupu při získávání a výběru zaměstnanců a nic by na něm neměnilo. Ostatní odpovědi jsou zapsány a rozděleny do následující Tab. 4.20 a Tab. 4.21.

Tab. 4.19 Změny v náborovém procesu

Konkrétní změny	Počet respondentů
Nic	47
Větší zaměření na praktické testy než psychodiagnostické testy	11
Zkrácení doby mezi pohovorem, psychodiag. testy a výsledky	5
Větší spolupráce se studenty	9
Zjednodušení celého procesu	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.20 Změny týkající se personalistů

Konkrétní změny	Počet respondentů
Vyhnout se diskriminačním otázkám	1
Rychlejší komunikace	5
Upřímnější jednání osob vedoucích výběrový rozhovor	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.21 Změny v poskytování informací

Konkrétní změny	Počet respondentů
Lepší reklama	2
Uvádění výše mzdy	4
Design inzerce	3
Přesnější informace k náplni práce	2

Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními plynoucími z vyhodnocení dotazníkového šetření TH pracovníků ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Jedná se o společnost s dlouhodobou tradicí, která je již řadu let známá na tuzemském i zahraničním trhu.

Myslím si, že současné procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou ve společnosti až na výjimky zvládnuté. Z tohoto důvodu jsou v této práci vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly napomoci ke zdokonalení a zkvalitnění stávajících procesů získávání a výběru technicko – hospodářských zaměstnanců.

5.1 Získávání zaměstnanců

5.1.1 Metody a formy získávání

Dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů získala informace o volné pracovní pozici od známého na doporučení a z webových stránek společnosti. Dle mého názoru by bylo vhodnou variantou pro rozšíření informací o volné pracovní pozici využití sociálních sítí např. Facebook, Instagram a jiné z důvodu jejich současné popularity a přilákání tím osob z různých zájmových skupin.

Motivujícím faktorem by mohla být i finanční odměna pro osoby, které doporučily společnost Česká zbrojovka a.s. osobám ze svého okolí. Jednalo by se například o určitou částku rozloženou do dvou položek. První část by byla doporučujícímu zaměstnanci vyplacena po přijetí uchazeče. Druhá po uplynutí zkušební doby.

Společnost by se také mohla zaměřit na získávání pracovníků ze školských zařízení ať už z vyšších odborných, či vysokých škol. Variantou by mohla být například nabídka letních pracovních stáží v konkrétních pracovních úsecích společnosti. Tím by si mohla společnost vychovat své potenciální zaměstnance. Snížily by se tím následné náklady na proces získávání a výběru zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že inzeráty postrádaly pro uchazeče některé důležité informace. Jednalo se konkrétně o informace o mzdě, náplni práce, podrobnějším popisu pracovního místa a o možnosti ubytování. Jelikož se jedná o podstatné údaje, doporučovala bych inzeráty o ně rozšířit. Takto doplnění inzeráty mohou pro společnost znamenat větší množství uchazečů.

Díky odpovědím respondentů na dotazníkové šetření se odhalila skutečnost, že společnost se sice ozvala nejvyššímu počtu uchazečů o zaměstnání do týdne, ale na druhou stranu zde bylo i jisté procento pozdějších odpovědí. Některé dokonce přesahovaly dobu delší než jeden měsíc. Nevědomost uchazečů o reakci na jejich žádost by mohla vést ke ztrátě zájmu o nabízenou pracovní pozici. Liknavost ze strany společnosti by mohla být důvodem, že uchazeč se připraví o pracovní nabídku v jiné společnosti.

5.1.2 Výběr zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina uchazečů absolvovala psychodiagnostické testy. Byť je tato metoda v podniku takového zaměření velice důležitá, své opodstatnění by mělo zařazení i více odborných a praktických testů.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření se ukázalo, že v rámci výběrového rozhovoru byly pokládány diskriminační otázky nejenom ženám, ale i mužům. Takovýmto otázkám, které se týkají rodinného stavu, počtu dětí či náboženství, by se měly osoby vedoucí výběrový rozhovor rozhodně vyvarovat z důvodu možného porušení antidiskriminačního zákona.

Jak naznačuje výsledek dotazníkového šetření, uchazeči o volnou pracovní pozici obdrželi z velké části výsledek výběrového rozhovoru do dvou týdnů. Ukázalo se však i dosti vysoké procento odpovědí až do jednoho měsíce či za dobu delší. Domnívám se, že by se tato doba měla výrazně zkrátit. Uchazeč by mohl začít pochybovat o serióznosti společnosti. Mohlo by jej to vést k domněnce, že jeho účast na výběrovém pohovoru byla zapomenuta a nebude již o výsledku informován.

6 Závěr

Základem úspěšného fungování společnosti jsou kvalitní zaměstnanci, kteří jsou odborníky v jednotlivých profesích. Proto by se každá společnost měla velmi intenzivně zaměřit na správný výběr těchto zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. zhodnotit tento proces a navrhnout případné změny nebo doporučit inovace v této oblasti.

Celá bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Druhá kapitola byla věnována popisu problematiky získávání a výběru zaměstnanců. V úvodní části kapitoly byl popsán historický vývoj řízení lidských zdrojů a činnosti personálního útvaru včetně role personalisty v něm. Nechybí zde ani obecná charakteristika zdrojů, metod a faktorů ovlivňujících tento proces.

Třetí kapitola přibližuje společnost Česká zbrojovka a.s. Zmiňuje se krátce o její historii, charakteristice společnosti a struktuře současného stavu zaměstnanců.

V následující čtvrté kapitole byly popsány a analyzovány procesy získávání a výběru zaměstnanců. Byla zde také provedena analýza dotazníkového šetření.

Pátá kapitola je věnována návrhům a doporučením směřujícím k zefektivnění tohoto procesu ve výše zmiňované společnosti, například zaměření se na přesnější informace týkající se mzdy, pracovní náplně či popisu pracovního místa, dále pak vyvarování se porušování antidiskriminačního zákona během výběrových rozhovorů.

Dle mého názoru jsou procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. na dostačující úrovni. V této bakalářské práci je na základě výsledků dotazníkového šetření zahrnuto několik drobných doporučení vedoucích ke zlepšení a zkvalitnění procesu získávání a výběru TH pracovníků.

Seznam použité literatury

Monografie

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ASWATHAPPA, K. : text and cases. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 9780070660205.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- 5) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 6) ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- 7) DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 8) DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-119-03274-8.
- 9) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- 10) HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- 11) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 13) LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

- 14) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Elektronické dokumenty a ostatní

- 1) *Česká zbrojovka a.s.: Historie* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.czub.cz/cz/historie.html/>
- 2) Sbírka listin: Česká zbrojovka a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49686697&subjektId=174660&spis=683075>
- 3) Interní materiály společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod

Seznam zkratek


a.s.	akciová společnost
HR	human resources – lidské zdroje
IQ	Intelligenční kvocient
s.	strana
Sb.	Sbírky
TH	technicko – hospodářský
THP	technicko – hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2018


.....
Tereza Jirušková

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Příloha 3: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente, Vážená respondentko,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, kterým chci získat zpětnou vazbu na proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, v níž pracujete. Tento dotazník bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci. Jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, ekonomické fakulty, obor management. Dotazník obsahuje 23 jednoduchých otázek a je zcela anonymní. Vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut. Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.
Tereza Jirušková

Při vyplňování vyberte a zakroužkujte pouze jednu odpověď (není-li uvedeno jinak).

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod, než jste do ní nastoupil/a? Můžete označit i více odpovědí.

- a) Z webových stránek České zbrojovky a.s.
- b) Sociální sítě (Facebook)
- c) Úřad práce
- d) Česká zbrojovka a.s. se ozvala sama
- e) Inzerce v tiskovinách
- f) Od známé/ho na doporučení
- g) Vlastní iniciativa
- h) Interní nástěnka
- i) Jiný, uveďte prosím

2. Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod?

- a) Byl/a jsem nezaměstnaný/á
- b) Nespokojenost ve stávajícím zaměstnání
- c) Zajímavost práce (náplň práce, profesní růst, benefity)
- d) Pracovní podmínky (mzda)
- e) Atraktivnosti zaměstnavatelské značky Česká zbrojovka a.s.
- f) Místo výkonu práce
- g) Jiný, uveďte prosím

3. Byly v inzerátu uvedeny všechny potřebné informace, které jste potřeboval/a znát?

- a) Rozhodně ano (přejděte prosím na otázku č. 5)

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4. Co jste v inzerátu postrádal/a?

.....

5. Přišel Vám inzerát atraktivní? (Styl, písmo, fotky, apod.)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Za jak dlouhou dobu reagovala společnost na Vaši žádost o zaměstnání?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do měsíce
- d) Dobu delší než 1 měsíc

7. Jakým způsobem jste obdržel/a pozvánku k osobnímu rozhovoru?

- a) E-mailem
- b) Telefonicky
- c) Obojí (e-mailem + telefonicky)
- d) Neobdržel/a jsem ji

8. Byly v této pozvánce uvedeny všechny potřebné informace? (Místo a čas konání rozhovoru, požadované dokumenty, apod.)?

- a) Ano
- b) Ne

9. Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?

- a) Ano
- b) Ne

10. Kdo byl přítomen u osobního výběrového rozhovoru ze strany společnosti?

- a) Pouze personalista
- b) Personalista a vedoucí úseku
- c) Další účastníci, uveďte prosím.....

11. V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový rozhovor?

- a) V přátelské atmosféře
- b) V neutrální atmosféře
- c) Ve stresující atmosféře

12. Byly Vám během výběrového řízení položeny diskriminační otázky?

- a) Ano
- b) Ne (přejděte prosím na otázku č. 14)

13. Jaké diskriminační otázky Vám byly položeny?

.....
.....

14. Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy a připomínky v rámci výběrového rozhovoru?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15. Dozvěděl/a jste se při výběrovém rozhovoru všechny potřebné informace nutné pro Vaše rozhodování?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Jaké metody testování jste podstoupil/a? Můžete označit i více odpovědí.

- a) Všeobecné testy
- b) Psychodiagnostické testy
- c) Jazykový test
- d) Test PC znalostí
- e) Jiné, uveďte prosím.....

17. Docházelo při výběrovém rozhovoru k jeho narušování? (Hluk, telefonáty...)

- a) Ano

b) Ne

18. Za jak dlouho jste se obdržel/a výsledek výběrového rozhovoru?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do měsíce
- d) Dobu delší než 1 měsíc

19. Odpovídá Vaše současná náplň práce pracovní pozici, na kterou jste byl/a přijat/a?

- a) ano
- b) ne

20. Co byste změnil/a na procesu získávání a výběru nových zaměstnanců?

.....
.....
.....

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Vysokoškolské

23. Na jakém úseku v České zbrojovce a.s. pracujete?

- a) Prezidenta společnosti
- b) Strategického rozvoje
- c) Technickém
- d) Výrobním
- e) Finančním
- f) Obchodním
- g) Personálním a správním
- h) CZ – auto
- i) Kvality

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.2 Zdroje zjištění volného pracovního místa

Otázka č. 1 Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod, než jste do ní nastoupil/a?												
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Z webových stránek	Sociální sítě	Úřad práce	Společnost se ozvala sama	Inzerce v tiskovinách	Na doporučení	Vlastní iniciativa	Interní nástěnka	Personální agentura	Internet - pracovní portál	Spolupráce se školami	Celkem
Muž	22	0	0	9	0	22	13	2	3	5	3	79
Žena	3	1	0	3	0	11	3	0	1	3	0	25
Celkem	25	1	0	12	0	33	16	2	4	8	3	104
Středoškolské	6	0	0	5	0	11	5	0	3	1	2	33
Vysokoškolské	19	1	0	6	0	22	10	2	1	6	1	68
Vyšší odborné	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Celkem	25	1	0	12	0	33	16	2	4	8	3	104
CZ - auto	1	0	0	1	0	2	2	1	0	0	0	7
Finančním	3	0	0	0	0	6	0	0	1	1	0	11
Kvality	5	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	9
Obchodním	2	0	0	2	0	3	2	0	0	1	0	10
Personálním a správním	0	0	0	1	0	6	2	0	0	2	0	11
Technickém	13	0	0	2	0	8	6	1	2	2	1	35
Výrobním	1	1	0	6	0	5	3	0	1	2	2	21
Celkem	25	1	0	12	0	33	16	2	4	8	3	104

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.3 Hlavní důvod pracovat ve společnosti

Otázka č. 2 Jaký hlavní důvod Vás přiměl pracovat ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod?									
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Byl/a jsem nezaměstnaný/á	Nespokojenost ve stávajícím zaměstnání	Zajímavost práce	Pracovní podmínky	Atraktivnosti zaměstnavatelské značky	Místo výkonu práce	Atraktivnost oboru	Vzdělání v oboru	Celkem
Muž	4	18	26	2	7	11	3	2	73
Žena	1	4	5	0	11	1	1	0	23
Celkem	5	22	31	2	18	12	4	2	96
Středoškolské	1	8	13	1	5	2	0	2	32
Vysokoškolské	4	14	17	1	11	10	4	0	61
Vyšší odborné	0	0	1	0	2	0	0	0	3
Celkem	5	22	31	2	18	12	4	2	96
CZ - auto	3	1	0	0	1	2	0	0	7
Finančním	0	2	2	0	2	3	0	0	9
Kvality	0	1	5	0	0	1	0	0	16
Obchodním	0	2	5	0	3	0	0	0	10
Personálním a správním	1	3	2	0	3	1	1	0	11
Technickém	1	8	10	2	3	5	3	1	21
Výrobním	0	5	7	0	6	0	0	1	19
Celkem	5	22	31	2	18	12	4	2	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.4 Chybějící informace v inzerátu

Otázka č. 3 Byly v inzerátu uvedeny všechny potřebné informace, které jste potřeboval/a znát?					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spiše ano	Spiše ne	Celkem
Muž	9	5	50	9	73
Žena	7	2	12	2	23
Celkem	16	7	62	11	96
Středoškolské	8	1	21	2	32
Vysokoškolské	7	6	39	9	61
Vyšší odborné	1	0	2	0	3
Celkem	16	7	62	11	96
CZ - auto	1	0	5	1	7
Finančním	0	2	5	2	9
Kvality	1	0	5	1	7
Obchodním	1	0	7	2	10
Personálním a správním	1	1	8	1	11
Technickém	7	2	21	3	33
Výrobním	5	2	11	1	19
Celkem	16	7	62	11	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.5 Atraktivnost inzerátu

Otázka č. 5 Přišel Vám inzerát atraktivní? (Styl, písmo, fotky, apod.)					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Muž	15	5	47	6	73
Žena	7	1	13	2	23
Celkem	22	6	60	8	96
Středoškolské	10	0	22	0	32
Vysokoškolské	12	6	35	8	61
Vyšší odborné	0	0	3	0	3
Celkem	22	6	60	8	96
CZ - auto	0	0	7	0	7
Finančním	2	1	5	1	9
Kvality	1	0	6	0	7
Obchodním	4	0	6	0	10
Personálním a správním	2	1	7	1	11
Technickém	9	2	16	6	33
Výrobním	4	2	13	0	19
Celkem	22	6	60	8	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.6 Reakce společnosti na žádost o zaměstnání

Otázka č. 6 Za jak dlouhou dobu reagovala společnost na Vaši žádost o zaměstnání?					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Do 2 týdnů	Do měsíce	Do týdne	Dobu delší než 1 měsíc	Celkem
Muž	18	9	42	4	73
Žena	7	5	9	2	23
Celkem	25	14	51	6	96
Středoškolské	5	3	21	3	32
Vysokoškolské	19	11	28	3	61
Vyšší odborné	1	0	2	0	3
Celkem	25	14	51	6	96
CZ - auto	1	1	5	0	7
Finančním	5	2	0	2	9
Kvality	2	0	5	0	7
Obchodním	3	2	5	0	10
Personálním a správním	4	2	5	0	11
Technickém	6	5	21	1	33
Výrobním	4	2	10	3	19
Celkem	25	14	51	6	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.7 Způsob obdržení pozvánky

Otázka č. 7 Jakým způsobem jste obdržel/a pozvánku k osobnímu rozhovoru?				
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	E-mailem	Obojí (e-mailem + telefonicky)	Telefonicky	Celkem
Muž	18	27	28	73
Žena	5	9	9	23
Celkem	23	36	37	96
Středoškolské	6	14	12	32
Vysokoškolské	17	22	22	61
Vyšší odborné	0	0	3	3
Celkem	23	36	37	96
CZ - auto	2	2	3	7
Finančním	1	5	3	9
Kvality	4	2	1	7
Obchodním	1	3	6	10
Personálním a správním	4	3	4	11
Technickém	9	12	12	33
Výrobním	2	9	8	19
Celkem	23	36	37	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.8 Potřebné informace na pozvánce

Otázka č. 8. Byly v této pozvánce uvedeny všechny potřebné informace?			
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Ne	Ano	Celkem
Muž	2	71	73
Žena	0	23	23
Celkem	2	94	96
Středoškolské	0	32	32
Vysokoškolské	2	59	61
Vyšší odborné	0	3	3
Celkem	2	94	96
CZ - auto	0	7	7
Finančním	0	9	9
Kvality	0	7	7
Obchodním	0	10	10
Personálním a správním	0	11	11
Technickém	1	32	33
Výrobním	1	18	19
Celkem	2	94	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.9 Představení osob vedoucí výběrový rozhovor

Otázka č. 9 Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový rozhovor?			
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Ne	Ano	Celkem
Muž	1	72	73
Žena	0	23	23
Celkem	1	95	96
Středoškolské	0	32	32
Vysokoškolské	1	60	61
Vyšší odborné	0	3	3
Celkový součet	1	95	96
CZ - auto	0	7	7
Finančním	0	9	9
Kvality	0	7	7
Obchodním	0	10	10
Personálním a správním	0	11	11
Technickém	1	32	33
Výrobním	0	19	19
Celkový součet	1	95	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.10 Osoby přítomné u výběrového rozhovoru

Otázka č. 10 Kdo byl přítomen u osobního výběrového rozhovoru ze strany společnosti?					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Pouze personalista	Personalista a vedoucí úseku	Ředitel úseku	Vedoucí úseku	Celkem
Muž	14	54	1	4	73
Žena	4	15	3	1	23
Celkem	18	69	4	5	96
Středoškolské	6	24	1	1	32
Vysokoškolské	12	42	3	4	61
Vyšší odborné	0	3	0	0	3
Celkem	18	69	4	5	96
CZ - auto	2	4	0	1	7
Finančním	0	7	2	0	9
Kvality	1	6	0	0	7
Obchodním	1	9	0	0	10
Personálním a správním	3	6	1	1	11
Technickém	4	25	1	3	33
Výrobním	7	12	0	0	19
Celkem	18	69	4	5	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.11 Atmosféra při výběrovém rozhovoru

Otázka č. 11 V jaké atmosféře probíhal osobní výběrový rozhovor?				
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	V neutrální atmosféře	V přátelské atmosféře	Ve stresující atmosféře	Celkem
Muž	17	56	0	73
Žena	6	17	0	23
Celkem	23	73	0	96
Středoškolské	6	26	0	32
Vysokoškolské	16	45	0	61
Vyšší odborné	1	2	0	3
Celkem	23	73	0	96
CZ - auto	1	6	0	7
Finančním	3	6	0	9
Kvality	1	6	0	7
Obchodním	5	5	0	10
Personálním a správním	2	9	0	11
Technickém	9	24	0	33
Výrobním	2	17	0	19
Celkem	23	73	0	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.12 Diskriminační otázky během výběrového rozhovoru

Otázka č. 12 Byly Vám během výběrového řízení položeny diskriminační otázky?			
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Ne	Ano	Celkem
Muž	71	2	73
Žena	20	3	23
Celkem	91	5	96
Středoškolské	31	1	32
Vysokoškolské	58	3	61
Vyšší odborné	2	1	3
Celkem	91	5	96
CZ - auto	7	0	7
Finančním	7	2	9
Kvality	7	0	7
Obchodním	8	2	10
Personálním a správním	10	1	11
Technickém	33	0	33
Výrobním	19	0	19
Celkem	91	5	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.13 Dostatečný prostor na dotazy a připomínky v rámci výběrového rozhovoru

Otázka č. 14 Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy a připomínky v rámci výběrového rozhovoru?					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Muž	54	1	16	2	73
Žena	16	0	7	0	23
Celkem	70	1	23	2	96
Středoškolské	24	1	7	0	32
Vysokoškolské	44	0	15	2	61
Vyšší odborné	2	0	1	0	3
Celkem	70	1	23	2	96
CZ - auto	6	0	1	0	7
Finančním	4	0	5	0	9
Kvality	6	0	1	0	7
Obchodním	7	0	2	1	10
Personálním a správním	9	0	2	0	11
Technickém	21	1	10	1	33
Výrobním	17	0	2	0	19
Celkem	70	1	23	2	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.14 Potřebné informace nutné k rozhodování

Otázka č. 15 Dozvěděl/a jste se při výběrovém rozhovoru všechny potřebné informace nutné pro Vaše rozhodování?					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Rozhodně ano	Rozhodně ne	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Muž	32	1	35	5	73
Žena	12	0	8	3	23
Celkem	44	1	43	8	96
Středoškolské	19	0	11	2	32
Vysokoškolské	24	1	30	6	61
Vyšší odborné	1	0	2	0	3
Celkem	44	1	43	8	96
CZ - auto	3	0	4	0	7
Finančním	2	0	4	3	9
Kvality	1	0	6	0	7
Obchodním	5	1	3	1	10
Personálním a správním	6	0	5	0	11
Technickém	16	0	13	4	33
Výrobním	11	0	8	0	19
Celkem	44	1	43	8	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.15 Metody testování

Otázka č. 16 Jaké metody testování jste podstoupil/a?							
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Všeobecné testy	Psychodiagnostické testy	Jazykové testy	Test PC znalostí	Odborné testy	Prezentace	Celkem
Muž	25	67	10	3	2	1	108
Žena	4	22	4	2	0	0	32
Celkem	29	89	14	5	2	1	140
Středoškolské	12	30	4	2	1	0	49
Vysokoškolské	17	56	9	3	1	1	87
Vyšší odborné	0	3	1	0	0	0	4
Celkem	29	89	14	5	2	1	140
CZ - auto	3	6	1	2	0	0	12
Finančním	3	9	1	1	0	0	14
Kvality	2	7	1	0	1	0	11
Obchodním	2	10	5	1	0	0	18
Personálním a správním	4	10	1	0	0	1	16
Technickém	11	28	3	1	1	0	44
Výrobním	4	19	2	0	0	0	25
Celkem	29	89	14	5	2	1	140

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.16 Narušování během výběrového rozhovoru

Otázka č. 17 Docházelo při výběrovém rozhovoru k jeho narušování?			
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Ne	Ano	Celkem
Muž	71	2	73
Žena	23	0	23
Celkem	94	2	96
Středoškolské	32	0	32
Vysokoškolské	59	2	61
Vyšší odborné	3	0	3
Celkem	94	2	96
CZ - auto	7	0	7
Finančním	9	0	9
Kvality	7	0	7
Obchodním	10	0	10
Personálním a správním	11	0	11
Technickém	32	1	33
Výrobním	18	1	19
Celkem	94	2	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.17 Obdržení výsledků výběrového rozhovoru

Otázka č. 18 Za jak dlouho jste se obdržel/a výsledek výběrového rozhovoru?					
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Do 2 týdnů	Do měsíce	Do týdne	Dobu delší než 1 měsíc	Celkem
Muž	26	20	19	8	73
Žena	9	7	7	0	23
Celkem	35	27	26	8	96
Středoškolské	10	8	11	3	32
Vysokoškolské	23	19	14	5	61
Vyšší odborné	2	0	1	0	3
Celkem	35	27	26	8	96
CZ - auto	3	2	2	0	7
Finančním	5	4	0	0	9
Kvality	1	4	1	1	7
Obchodním	2	5	2	1	10
Personálním a správním	5	2	4	0	11
Technickém	13	5	10	5	33
Výrobním	6	5	7	1	19
Celkem	35	27	26	8	96

Příloha 2: Kontingenční tabulky

Tab. 4.18 Současná pozice

Otázka č. 19 Odpovídá Vaše současná náplň práce pracovní pozici, na kterou jste byl/a přijat/a?			
Struktura podle pohlaví, vzdělání a úseku	Ne	Ano	Celkem
Muž	12	61	73
Žena	4	19	23
Celkem	16	80	96
Středoškolské	3	29	32
Vysokoškolské	13	48	61
Vyšší odborné	0	3	3
Celkem	16	80	96
CZ - auto	1	6	7
Finančním	1	8	9
Kvality	0	7	7
Obchodním	2	8	10
Personálním a správním	3	8	11
Technickém	6	27	33
Výrobním	3	16	19
Celkem	16	80	96

Příloha 3: Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor

1. otázka

Jaké metody využívá společnost Česká zbrojovka a.s. v procesu získávání zaměstnanců?

2. otázka

Které dokumenty jsou požadovány od uchazeče?

3. otázka

Jak probíhá předvýběr zaměstnanců?

4. otázka

Které metody výběru zaměstnanců společnost používá?

5. otázka

Jaké fáze má úvodní výběrový rozhovor s adepty na danou pracovní pozici?